

INTÉGRER EFFICACEMENT LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES GRANDES  
ENTREPRISES EN S'APPUYANT SUR LA NORME ISO 26000

Par Yohan Lasalle

Essai présenté en vue de l'obtention du double diplôme  
Maîtrise en environnement  
Master en ingénierie et Management de l'environnement et du Développement durable  
(M. Env.- IMEDD)

Sous la direction de Madame Carole Villeneuve

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE (Québec, Canada)  
UNIVERSITÉ DE TECHNOLOGIES DE TROYES (France)

Septembre 2018

## SOMMAIRE

Mots clés : responsabilité sociétale des entreprises, norme ISO 26000, développement durable, Hydro-Québec, grandes entreprises.

L'objectif principal de cet essai est de proposer une méthodologie pour intégrer efficacement le développement durable dans les grandes entreprises en s'appuyant sur la norme ISO 26000. Il s'inscrit à travers une expérience concrète au sein de la société d'État Hydro-Québec. À la suite du rapport Brundtland en 1987, le développement durable est reconnu officiellement au sein de la société. Depuis, et ce malgré les différentes orientations stratégiques à l'échelle globale et internationale, la situation actuelle ne permet pas de conclure sur un bilan positif d'un point de vue environnemental et sociétal. Par ailleurs, le gouvernement du Québec s'est doté de la Loi sur le développement durable, renforcée par la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020, afin de mieux accompagner les ministères et organismes de l'administration publique dont fait partie Hydro-Québec.

Toutes ces orientations et stratégies s'efforcent de répondre au même objectif qui est un développement durable. Toutefois, le concept est plus difficile à appréhender qu'il n'y paraît en raison de son caractère systémique. En effet, la réussite réside dans la prise en compte de l'interdépendance des sphères environnementale, économique et sociale, mais également dans sa dimension collective pour garantir le succès des actions mises en place. Bien que les motivations d'une démarche de responsabilité sociétale peuvent être différentes, les entreprises focalisent davantage leurs actions sur l'environnement malgré la multitude d'outils disponibles, qui peut certes parfois complexifier les décisions à adopter.

En fonction des éléments mis en lumière, des recommandations sont proposées afin d'améliorer l'intégration du développement durable dans les grandes entreprises. Premièrement, des suggestions sont proposées afin d'améliorer le Plan d'action en développement durable d'Hydro-Québec dans un souci de cohérence avec la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020. Deuxièmement, la réflexion sur l'intégration d'une démarche de responsabilité sociétale doit permettre de faire évoluer conjointement l'éthique en rapport aux attentes de la société et la rentabilité. Troisièmement, la démarche doit s'appuyer sur la norme ISO 26000 qui offre l'avantage d'être reconnue internationalement. De plus, son exhaustivité dans les thématiques qui sont prises en compte permet de répondre à différentes orientations qu'elles soient à une échelle globale ou plus locale comme la Stratégie gouvernementale de développement durable. Quatrièmement, le recours à des logiciels de base de données permet d'assurer un meilleur pilotage des actions tout en renforçant le volet social et économique, mais également en faisant la promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur.

## REMERCIEMENTS

La rédaction de cet essai finalise un parcours très enrichissant et qui m'a été bénéfique sur plusieurs points. Cette importante étape a pu se réaliser grâce à la contribution de plusieurs personnes.

J'aimerais tout d'abord remercier Carole Villeneuve qui m'a accompagné dans cet essai et à qui je reconnais un réel talent pour l'écriture. Ses précieux conseils et son expérience m'ont été très profitables. Je la remercie également pour ses encouragements et sa compréhension dans un contexte relativement complexe.

Je souhaite également remercier l'entreprise Hydro-Québec avec qui tout a commencé. En effet, ce deuxième stage au sein de leur organisation m'a permis de réaliser ce livrable et développer davantage mes compétences professionnelles. Je remercie donc Marie-Claude Rousseau et Pascal Vignon de m'avoir suivi tout au long de cette dernière étape.

Dans ce cadre, je remercie tout particulièrement Guy Lefebvre, gestionnaire du service Performance, conformité et développement durable, pour toute la confiance qu'il m'a accordée, les nombreuses discussions qui ont permis d'élever ma réflexion aussi bien professionnelle que personnelle, son sens de l'humain, ses valeurs et ses qualités exceptionnelles de manager.

Je tenais également à remercier le Centre universitaire de formation en environnement et développement durable de l'Université de Sherbrooke et l'Université de Technologies de Troyes pour ce cursus en double diplôme.

Je remercie mon frère Morgan de m'avoir encouragé. Enfin, une pensée particulière va à ma « blonde » qui m'a soutenu et encouragé tout au long des dernières étapes de ce parcours, et sans qui la fin n'aurait pas été possible.

Merci à tous!

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
1. MISE EN CONTEXTE.....	4
2. LES PARTICULARITÉS DU CADRE INSTITUTIONNEL QUÉBÉCOIS .....	10
2.1 L'intégration du développement durable dans le contexte québécois .....	10
2.1.1 La Loi sur le développement durable.....	10
2.1.2 La Stratégie gouvernementale de développement durable.....	12
2.1.3 La Loi pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires.....	14
2.2 Le statut d'Hydro-Québec.....	15
2.2.1 La Loi sur Hydro-Québec .....	15
2.2.2 La Loi sur le vérificateur général .....	16
3. VERS UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	18
3.1 Les origines du développement durable.....	18
3.1.1 Le rapport Brundtland .....	19
3.1.2 Après le rapport Brundtland.....	22
3.2 Intégrer la dimension systémique du développement durable .....	26
3.2.1 L'interdépendance des trois sphères du développement durable .....	26
3.2.2 Intégrer les externalités .....	28
3.2.3 Le principe de précaution en réponse à l'incertitude .....	30
3.3 La place du développement durable aujourd'hui .....	31
4. LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU SEIN DES ENTREPRISES.....	33

4.1 La responsabilité sociétale .....	33
4.1.1 L'apparition de la RSE.....	34
4.1.2 La différence entre le développement durable et la responsabilité sociétale .....	34
4.2 Les différentes typologies dans une démarche de responsabilité sociétale.....	35
4.2.1 Le respect des règles .....	35
4.2.2 La pérennité de l'entreprise.....	35
4.2.3 Les stratégies pionnières et proactives.....	36
4.2.4 La complexité au sein des grandes entreprises .....	36
4.2.5 Analyse critique des typologies .....	37
4.3 Les outils et normes mis à disposition des entreprises pour favoriser la responsabilité sociétale .....	37
4.3.1 Le Global Reporting Initiative (GRI).....	38
4.3.2 Le Pacte mondial des Nations Unies.....	39
4.3.3 La norme ISO 26000 .....	41
4.3.4 La norme BNQ 21000.....	45
4.3.5 Des normes supplémentaires pour contribuer au développement durable .....	47
4.4 Analyses des pratiques en matière de développement durable .....	48
4.4.1 Analyse d'objectifs sociaux, environnementaux et économiques fixés par les grandes entreprises .....	49
4.4.2 Le Plan d'action de développement durable 2015-2020 d'Hydro-Québec.....	54
4.4.3 Comparatif entre le PADD d'Hydro-Québec et les objectifs analysés .....	57
5. INTÉGRER EFFICACEMENT UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES PROCESSUS D'AFFAIRES .....	58

5.1 Analyse du PADD d'Hydro-Québec.....	58
5.1.1 L'analyse critique des actions du PADD et recommandations.....	58
5.1.2 Recommandations générales.....	67
5.2 Proposition d'une méthodologie pour améliorer sa démarche de responsabilité sociétale.....	68
5.2.1 Définir son approche.....	68
5.2.2 Intégrer sa démarche en s'appuyant sur la norme ISO 26000.....	71
5.2.3 Développer un outil de pilotage pour la norme ISO 26000.....	74
5.3 Recommandations générales pour les futures orientations en responsabilité sociétale.....	79
5.3.1 Intégrer la dimension collective.....	79
5.3.2 Renforcer les actions dans les sphères sociale et économique.....	80
CONCLUSION.....	81
RÉFÉRENCES.....	83
BIBLIOGRAPHIE.....	89
ANNEXE 1 – PLAN STRATÉGIQUE 2016-2020 D'HYDRO-QUÉBEC AIDE-MÉMOIRE.....	90
ANNEXE 2 – RÉFÉRENTIELS ÉCARTÉS DES CHOIX ET JUSTIFIÉ.....	92
ANNEXE 3 – INDICATEURS DE LA NORME GRI STANDARDS.....	100
ANNEXE 4 – ÉTUDE ISO SUR LES CERTIFICATIONS DES SYSTÈMES DE MANAGEMENT EN 2016..	101
ANNEXE 5 – LISTE DES NORMES DE SYSTEMES DE MANAGEMENT PROPOSÉE PAR L'ISO.....	103
ANNEXE 6 – LISTE DES ENTREPRISES UTILISÉES POUR ANALYSER LES ACTIONS.....	108
ANNEXE 7 – CONCORDANCE ENTRE DU GRI, DES ODD, DE LA SGDD AVEC LA NORME ISO 26000..	126

## LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1.1	Total annuel des émissions anthropiques de GES par groupes de gaz entre 1970 et 2010..5
Figure 1.2	Représentation de l’IDH mondiale d’après le rapport sur le développement humain 2014.....6
Figure 1.3	Représentation de l’IDH mondiale d’après le rapport sur le développement humain 2014.....7
Figure 1.4	Pyramide des besoins.....8
Figure 3.1	Principes d’interdépendance entre les sphères du développement durable.....27
Figure 3.2	Liens entre les principes de développement durable.....28
Figure 3.3	Prix moyen de l’eau avec assainissement, par département.....29
Figure 4.1	Aperçue de l’ensemble des normes GRI.....38
Figure 4.2	Analyse d’outils pour la publication de RDD.....39
Figure 4.3	Vue d’ensemble de la norme ISO 26000.....41
Figure 4.4	Les sept questions centrales de la norme ISO 26000.....42
Figure 4.5	Cycle d’amélioration continue de la norme BNQ 21000.....46
Figure 4.6	Répartition des actions dans le secteur de l’énergie.....51
Figure 4.7	Répartition des actions tous secteurs confondus.....52
Figure 5.1	Présentation de l’approche éthiquo-rentable.....69
Figure 5.2	Schéma de la démarche.....70
Figure 5.3	Matrice VI.....72
Figure 5.4	Exemple de relations entre les tables.....74
Figure 5.5	Table des indicateurs GRI en relation avec la norme ISO 2600.....75
Figure 5.6	Outil de concordance en rapport à la norme ISO 26000.....76
Figure 5.7	Outil d’inventaire des actions en développement durable.....77
Tableau 2.1	Les 16 principes de développement durable.....11

Tableau 3.1	Chapitres du rapport Brundtland.....	22
Tableau 3.2	Les dates les plus importantes concernant le développement durable.....	23
Tableau 3.3	Les 17 Objectifs de développement durable.....	24
Tableau 4.1	Les 10 principes du Pacte mondial des Nations Unies.....	40
Tableau 4.2	Synthèse de la norme ISO 26000.....	43
Tableau 4.3	Normes de système de management proposées par l'ISO.....	48
Tableau 4.4	Classement du top 10 des objectifs dans le secteur de l'énergie.....	53
Tableau 4.5	Classement du top 10 des objectifs tous secteurs confondus.....	53
Tableau 4.6	Synthèse du PADD 2015-2020 d'Hydro-Québec.....	54
Tableau 5.1	Action 1 Réaliser des projets hydroélectrique.....	59
Tableau 5.2	Action 2 Augmenter la puissance de centrales hydroélectriques existantes.....	59
Tableau 5.3	Action 3 Poursuivre les actions en efficacité énergétique.....	60
Tableau 5.4	Action 4 Poursuivre les efforts dans le domaine de l'électrification des transports au Québec.....	61
Tableau 5.5	Action 5 Mieux faire connaître les connaissances acquises lors des études environnementales réalisées par Hydro-Québec.....	62
Tableau 5.6	Action 6 Poursuivre la protection et la mise en valeur du patrimoine bâti, technologique et intangible de l'entreprise.....	63
Tableau 5.7	Action 7 Renforcer les pratiques de gestion écoresponsables.....	63
Tableau 5.8	Action 8 Poursuivre les mesures visant à prendre en compte et à protéger la biodiversité et les services écosystémiques.....	64
Tableau 5.9	Action 9 Optimiser la prise en compte des principes de développement durable dans les projets et activités.....	65
Tableau 5.1	Action 10 Favoriser l'intégration et l'accueil favorable des équipements du réseau d'Hydro-Québec.....	65
Tableau 5.11	Action 11 Intégrer la notion de cycle de vie à la démarche d'innovation.....	66



Tableau 5.12	Action 12 Maintenir l'état des connaissances sur l'analyse du cycle de vie de l'électricité distribuée au Québec.....	66
Tableau 5.13	Triptyque éthique.....	68

## LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

ACV	Analyse de cycle de vie
AFNOR	Association française de normalisation
BAPE	Bureau d’audience publique sur l’environnement
BNQ	Bureau de normalisation du Québec
CMED	Commission mondiale sur l’environnement et le développement
CQDD	Centre québécois de développement durable
GES	Gaz à effet de serre
GIEC	Groupe d’experts intergouvernemental sur l’évolution du climat
GRI	Global Reporting Initiative
IDH	Indice de développement humain
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
ISO	Organisation internationale de normalisation
LAOVT	Loi pour assurer la vitalité et l’occupation des territoires
MAECD	Ministère des Affaires étrangères, Commerces et du Développement du Canada
MAMOT	Ministère des Affaires municipales et de l’Occupation du territoire
MDDELCC	Ministère du Développement durable, de l’Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques

MO	Ministères et Organismes
ODD	Objectifs de développement durable
ONU	Organisation des Nations Unies
PADD	Plan d'action en développement durable
PDG	Président-directeur général
PME	Petites et moyennes entreprises
RDD	Rapport de développement durable
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SGDD	Stratégie gouvernementale de développement durable
SGE	Système de gestion environnementale
SNDD	Stratégie nationale de développement durable
NTEDD	Stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
VI	Visibilité/impact
VGQ	Vérificateur général du Québec

## INTRODUCTION

Depuis le rapport Brundtland en 1987, le développement durable s'inscrit officiellement au cœur de notre société (Confédération Suisse, s.d.). Ce concept part du principe que les trois sphères environnementale, sociale et économique sont indissociables pour lequel il est du devoir de la société de « satisfaire ses besoins présents tout en permettant aux générations futures de répondre aux leurs » (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987). Dans une suite logique, différentes orientations ou stratégies internationales et lignes directrices sont apparues au fil des années afin de guider les pratiques et tendre vers un développement plus responsable. La nécessité de préserver les ressources dont l'homme dépend directement pour son développement, étroitement lié à ses conditions de vie, a pris de plus en plus d'importance en raison des conséquences néfastes des activités anthropiques sur l'environnement et la société. Le cri d'alarme de quinze mille scientifiques porterait à croire que toutes les mesures prises n'ont pas été réellement efficaces en regard des résultats sur l'ensemble de la planète (Shields, 2017). L'origine des problèmes globaux n'incrimine aucune entité en particulier, mais pose la question de l'efficacité des pratiques et des modes de gestion qui visent à répondre aux enjeux environnementaux, sociaux et économiques. Comme le reste de la société, les entreprises ont leur part de responsabilité dans cette urgence mondiale en raison des impacts qu'elles génèrent à travers leurs activités. Elles se doivent donc d'adopter un comportement responsable et éthique dans leurs pratiques afin d'assurer le bien-être de la société en maîtrisant leurs impacts négatifs sur les différentes sphères du développement durable. En 2010, l'Organisation internationale de normalisation a publié la norme ISO 26000 (Organisation internationale de normalisation, s.d.) fixant des lignes directrices afin d'accompagner les organisations dans la responsabilité sociétale. En d'autres termes, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) vise à répondre aux enjeux du développement durable au travers une gestion des activités dans une logique de responsabilité.

Depuis l'apparition des différents cadres et orientations suite au rapport Brundtland, tels que le Sommet de la terre à RIO en 1992, les objectifs du millénaire en 2000 ou les objectifs de développement durable en 2015 (France Diplomatie, 2018), quel réel constat peut-on attribuer aux pratiques des entreprises à travers le prisme du développement durable? Les stratégies adoptées par celles-ci répondent-elles efficacement à une logique de durabilité cohérente, rendant possible la réponse aux besoins des générations futures? Les entreprises sont-elles responsables de la façon de gérer les impacts de leurs activités? L'essai présenté ici s'inscrit donc dans cette logique de compréhension, de réponses éventuelles, et plus particulièrement dans un cadre concret au sein de l'entreprise Hydro-Québec.

L'objectif principal est donc de proposer une stratégie adéquate pour les grandes entreprises en s'appuyant sur la norme ISO 26000 afin de répondre aux enjeux du développement durable. Il convient par ailleurs de définir ce que le livrable entend par grande entreprise. Une grande entreprise se définit selon l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) comme une entreprise qui remplit au moins deux conditions, à savoir la présence d'au moins 5 000 salariés ou posséder plus de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires et plus de 2 milliards d'euros de total de bilan. » (Institut national de la statistique et des études économiques, 2016)

Revenu Québec qualifie une organisation de grande entreprise quand son montant déterminant excède 10 M\$ (Revenus Québec, 2005). Par ailleurs, l'Institut de la statistique Québec fixe la limite des petites et moyennes entreprises à un maximum de 499 employés et un chiffre d'affaires ne dépassant pas 50 M\$ (Institut de la Statistique du Québec, 2011). Par conséquent, Hydro-Québec, avec ses 2 846 M\$ de chiffres d'affaires et plus de 19 000 employés, entre la catégorie des grandes entreprises. De plus, la présence sur la scène internationale sera prise en compte en regard de cette particularité propre à la plupart des grands groupes. Par conséquent, les recommandations qui seront proposées en fonction des éléments mis en lumière devront être pertinentes en regard des critères énoncés. Pour atteindre l'objectif principal, des objectifs secondaires seront nécessaires. Dans un premier temps, il sera important de déterminer le cadre législatif dans lequel évolue Hydro-Québec afin d'identifier son statut et les exigences auxquelles elle doit répondre. Dans un deuxième temps, une analyse du développement durable sera réalisée afin de soulever des éléments nécessaires à sa compréhension et ses caractéristiques particulières. C'est une étape indispensable avant d'intégrer toutes démarches pour contribuer au développement durable. Dans un troisième temps, il s'agira de déterminer pourquoi les entreprises intègrent des démarches de RSE et sur quels moyens elles peuvent s'appuyer. L'étude d'actions qui contribuent au développement durable sera également effectuée afin de mettre en lumière les tendances des grandes entreprises. Enfin, ces différentes étapes permettront de proposer des recommandations afin d'améliorer l'intégration du développement durable au sein de celles-ci.

Dans un souci de rigueur intellectuelle, différents critères ont été pris en compte afin de garantir la crédibilité des informations utilisées tout au long de la réalisation de ce livrable. Tout d'abord, l'origine des sources a été analysée afin de garantir leur fiabilité. De nombreux documents proviennent d'entités officielles telles que des ministères, des organismes reconnus à l'échelle mondiale comme l'Organisation internationale de normalisation et qui sont par ailleurs accessibles au grand public démontrant ainsi la transparence des informations. Concernant les ouvrages consultés et qui sont spécifiques au concept de développement durable, la crédibilité des auteurs a été recherchée, mais également la possibilité de vérifier les informations

présentes dans les ouvrages à travers des bibliographies mentionnant les sources. Les données qui concernent les actions des entreprises et qui ont servi pour des analyses sont également accessibles et vérifiables auprès des organisations concernées. La date de publication d'articles, de données chiffrées, de statistiques, et de tous sujets relatifs au développement durable a toujours fait l'objet de recherche la plus récente.

Cet essai est divisé en cinq chapitres. En premier lieu, une mise en contexte est présentée sur la situation à l'échelle globale du développement durable et la nécessité de se questionner sur l'efficacité des pratiques, justifiant dans un même temps l'actualité de ce sujet. Ensuite, le deuxième chapitre aborde le contexte plus spécifique au Québec et apporte des précisions sur l'encadrement légal au sein du territoire, mais également le statut d'organismes gouvernementaux tels qu'Hydro-Québec. Toutefois, sa particularité réside dans le fait qu'elle peut être considérée dans la catégorie des grandes entreprises en raison de son secteur d'activité et des éléments mentionnés précédemment. Cette partie présente une analyse des lois définissant le statut de l'entreprise et du cadre législatif qui fixent l'intégration du développement durable au Québec. Le troisième chapitre se concentre sur la définition et la compréhension même du développement durable. Cette étape est réalisée par l'analyse de l'historique du concept et une partie du rapport Brundtland spécifique au développement durable. De plus, une étude sur les facteurs d'interdépendance des trois sphères est réalisée ainsi que l'identification de certaines caractéristiques propres au concept. Le quatrième chapitre s'arrête plus particulièrement sur l'intégration du développement durable au sein des entreprises et les motivations dans une démarche de RSE. Différents outils qui permettent d'accompagner les entreprises seront étudiés, dont la norme ISO 26000, et qui permettra de souligner des éléments permettant de valider le choix de cette dernière. Les actions de grandes entreprises sont également analysées afin d'observer les grandes tendances. Le plan d'action de développement durable d'Hydro-Québec est également analysé sommairement. Enfin, le cinquième chapitre présente des recommandations pour l'entreprise Hydro-Québec, en rapport à son plan d'action de développement durable, lui permettant de répondre aux différents enjeux du territoire, mais également dans une logique de RSE et qui pourrait être transposée à d'autres entreprises.

## 1. MISE EN CONTEXTE

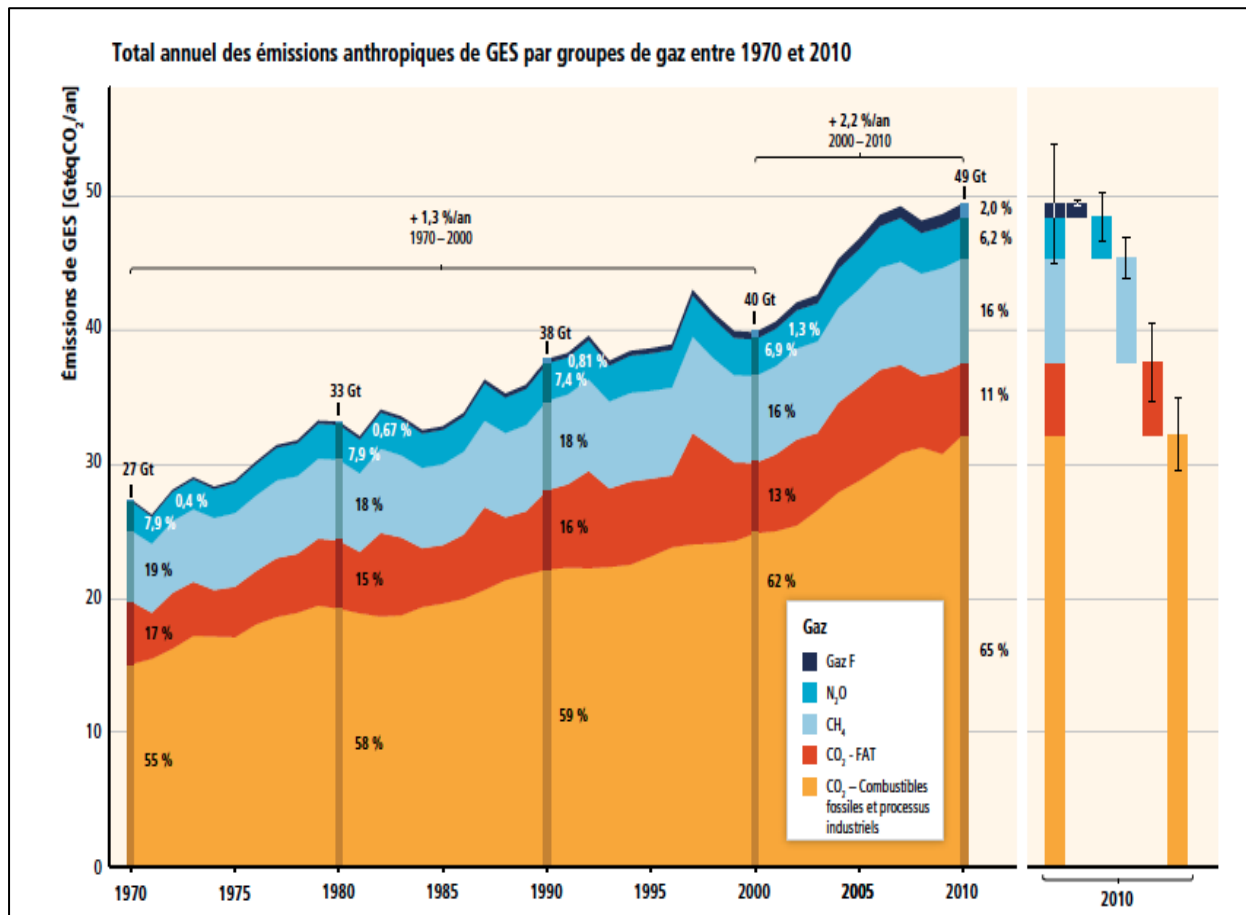
Afin de mieux appréhender l'intérêt et la justification de cet essai, il est nécessaire de réaliser une mise en contexte à la fois globale et locale. L'intérêt est ici de réaliser une rétrospective depuis la prise de conscience environnementale et l'officialisation du développement durable jusqu'à aujourd'hui afin de dresser un bilan de la situation actuelle.

En 1987, la Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement, à travers le rapport Brundtland (Confédération Suisse, s.d.), définissait le concept de développement durable comme celui-ci : « Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité, pour les générations à venir, de pouvoir répondre à leurs propres besoins ». Cette période marquait donc la prise de conscience des pressions et de l'influence des activités anthropiques sur les écosystèmes et les conditions de vie en partant du principe que les différentes sphères du développement durable étaient interdépendantes et indissociables.

En effet, l'utilisation des ressources nécessaires au développement est étroitement liée à différents facteurs comme la croissance démographique, la croissance économique et par conséquent l'augmentation des besoins. À titre d'exemple, les chiffres présentés ci-dessous et qui concernent l'Angleterre entre le 18<sup>e</sup> siècle jusqu'au début 20<sup>e</sup>, démontrent une corrélation entre la population et les besoins de certaines matières premières. En effet, plus la croissance démographique augmente et plus les besoins en ressources diverses sont importants. Au cours d'un siècle, la population londonienne a augmenté de 6,7 millions d'habitants ce qui a eu pour conséquence d'accroître les quantités de charbons nécessaires au fonctionnement des procédés de l'époque.

- Production de charbon
  - 1790 : 6 millions de tonnes/an
  - 1870 : 100 millions de tonnes/an
  - 1910 : 300 millions de tonnes/an
- Force motrice utilisée
  - 1800 : 170 000 chevaux-vapeur/an
  - 1870 : 2,2 millions de chevaux-vapeur/an
  - 1907 : 10,5 millions de chevaux-vapeur/an
- Nombre de machines à vapeur à usage industriel
  - 1830 : 30 000
  - 1880 : plus de 2 millions (Delmas, 2017)

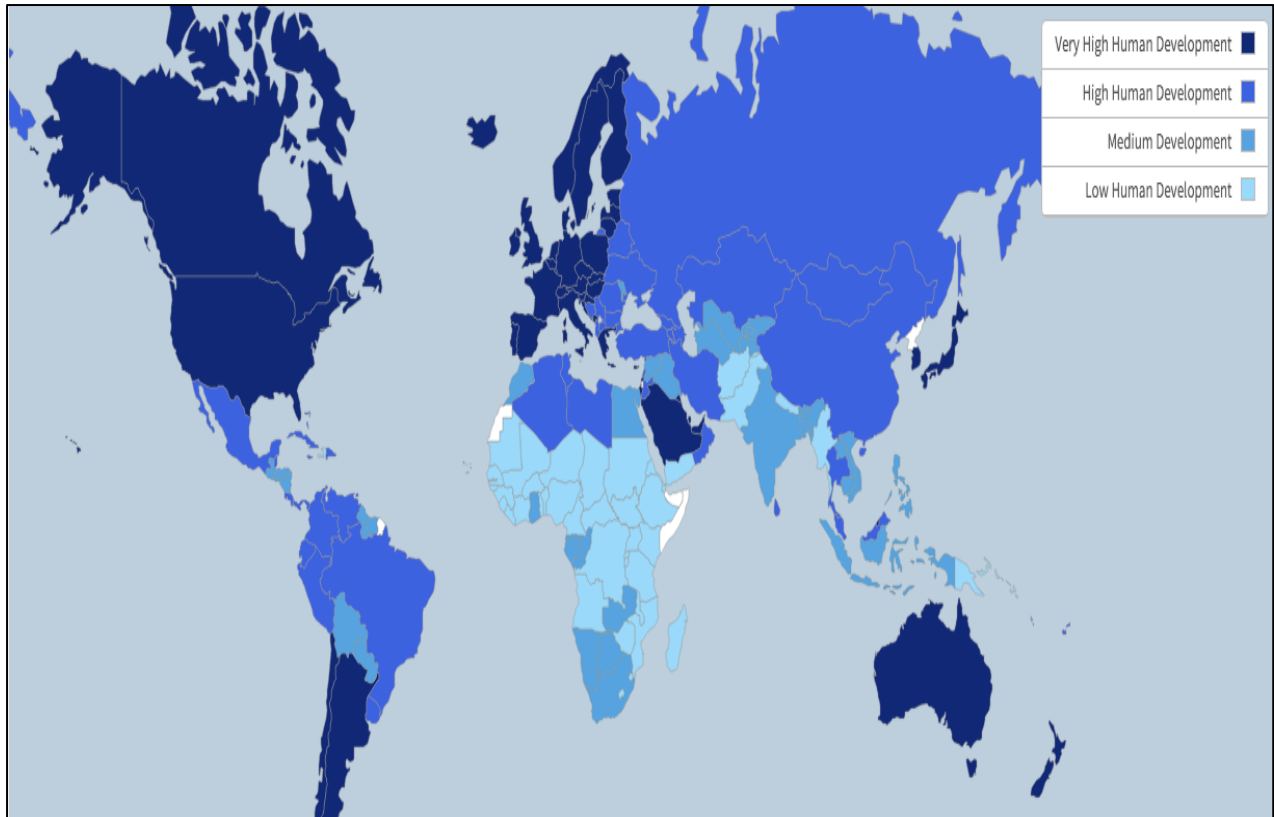
Par conséquent, l'augmentation des besoins, étroitement lié à la croissance démographique exerce des pressions sur les écosystèmes. Les ressources et les matières premières sont très diverses que ce soit par leur type, leur origine géographique ou leur utilisation intensive qui peut avoir des conséquences comme la déforestation, la perte de biodiversité, les changements climatiques. Par ailleurs, ces besoins supplémentaires engendrent une intensification des activités de production et d'exploitation des ressources qui a pour conséquence l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre (GES) d'origine anthropique. Le rapport Changements climatiques 2014, l'atténuation du changement climatique du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) publié en 2014 démontre bien l'évolution des émissions de GES sur période donnée. La figure 1.1 permet de constater, et en dépit des politiques mises en œuvre pour lutter contre les changements climatiques comme le souligne ce rapport, que les émissions anthropiques n'ont pas diminué depuis 1970 (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, 2015)



**Figure 1.1 Total annuel des émissions anthropiques de GES par groupes de gaz entre 1970 et 2010**  
(tiré de : GIEC 2015, p. 6)

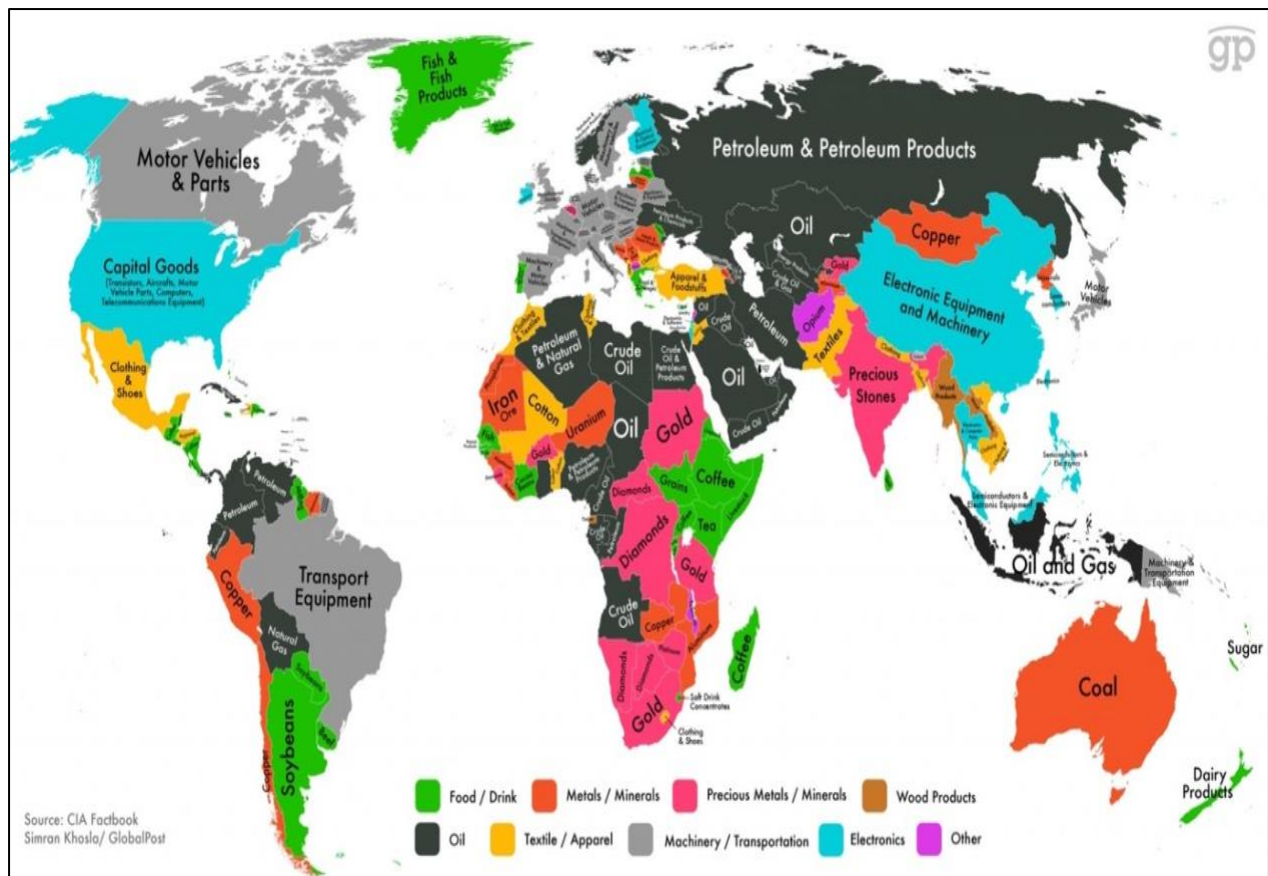


Toutefois, les pressions sur les écosystèmes et le développement économique ne vont pas de pair. En effet, majoritairement, les pays de l'hémisphère nord ont connu un développement économique plus important ces dernières décennies que les pays de l'hémisphère sud. La carte représentée à la figure 1.2 illustre l'indice de développement humain (IDH) et permet de représenter géographiquement le résultat des inégalités sur l'ensemble de la population mondiale (PopulationData.net, 2016).



**Figure 1.2 Représentation de l'IDH mondiale d'après le rapport sur le développement humain 2014**  
(tiré de : Population.Data.net, 2016)

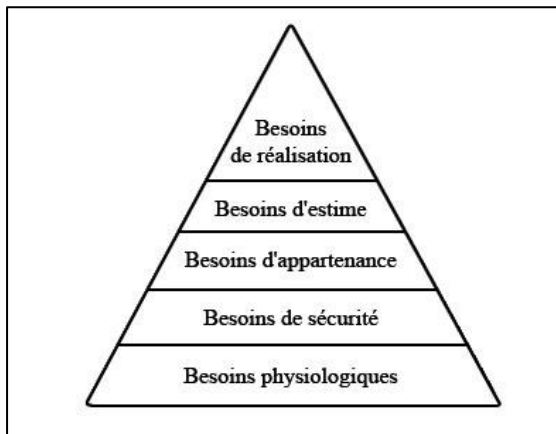
Par ailleurs, le paradoxe qui réside entre le développement et l'utilisation des ressources provient du fait que la majeure partie des matières premières se situe dans les parties sud du globe sans pour autant que ces régions ne bénéficient d'un développement économique comparable à celles situées dans l'hémisphère nord. La carte réalisée par le GlobalPost (Khosla, 2014) affichée ci-dessous à la figure 1.3 ne présente pas un inventaire exhaustif des ressources. En revanche, il s'agit des matières les plus exportées par pays, comme le pétrole ou certains métaux, qui par conséquent donnent un indice sur les pressions qui peuvent être exercées en rapport à leur extraction.



**Figure 1.3 Représentation de l'IDH mondiale d'après le rapport sur le développement humain 2014**  
(tiré de : GlobalPost, 2014)

L'origine de la réflexion en faveur d'un développement plus durable provient en majeure partie des pays riches conscients de préserver les ressources nécessaires au fonctionnement de la société, tout en garantissant une certaine stabilité présente et future du modèle économique. Cette approche affirme donc la volonté d'établir un mode de vie plus responsable et durable. C'est en partie ce qui justifie parfois l'expression utilisée de « problématique de pays riches », en considérant que la tendance de l'homme est de réfléchir en termes d'urgence et qui s'inscrit par conséquent dans une temporalité définie. En effet, l'IDH démontre un développement nettement supérieur dans les pays de l'hémisphère nord, ce qui permet de conclure que les besoins urgents tels que la faim ou le logement sont en partie comblés et laisse donc la possibilité d'une réflexion sur des enjeux futurs et d'un autre échelon. Une corrélation pourrait être faite avec la pyramide des besoins définit selon Maslow (Alain, 2009) et présentée à la figure 1.4 qui définit hiérarchiquement ceux-ci, et par conséquent un éventuel ordre de réflexion sur les problèmes à solutionner. Les enjeux et besoins qui nécessitent des solutions émanent généralement du contexte spatio-temporel dans lequel ils s'inscrivent. En effet, un pays pauvre confronté à la faim n'aura pas les mêmes priorités qu'un

pays riche qui cherche à combler ses besoins en matières premières dans le but de maintenir son mode de fonctionnement.



**Figure 1.4** Pyramide des besoins (tiré de : Alain, 2009)

Selon ce qui précède, différentes orientations internationales ont émergé depuis la fin du 20<sup>e</sup> siècle jusqu'à aujourd'hui. Elles ont pour objectif, encore aujourd'hui, de répondre aux enjeux mondiaux tels que la préservation de la biodiversité, la lutte contre les changements climatiques, la réduction des inégalités, mais également de définir et fixer des lignes directrices afin de répondre à ces différents enjeux. Les objectifs du millénaire adoptés en 2000 s'inscrivent dans cette logique de développement durable. Dans le rapport 2015 des objectifs du Millénaire pour le développement adopté en 2000 (Organisation des Nations Unies, 2015b), il y est fait mention dans les préfaces du « mouvement de lutte contre la pauvreté le plus réussi de l'histoire ». Ce rapport d'analyse établit un constat sur l'amélioration des enjeux soulevés au travers huit objectifs traitant de questions sociales et environnementales. Sans pour autant rentrer dans une analyse détaillée, car il ne s'agit pas de l'objectif de ce livrable, le lecteur est en droit de s'interroger sur la réelle réussite des objectifs du Millénaire. En effet, ceux-ci ont été adoptés en 2000, et la plupart des comparaisons statistiques se font avec une date de référence en 1990. De plus, l'objectif 1 mentionne que depuis 1990 plus « d'un milliard de personnes ont échappé à l'extrême pauvreté », se basant sur le pourcentage de la population dont le revenu est inférieur à un dollar vingt-cinq par jour. Mais qu'elle était réellement la valeur intrinsèque d'un dollar vingt-cinq en 1990 et en 2015? Une question centrale subsiste donc sur l'efficacité des différentes orientations et des outils permettant d'accompagner les organismes et entreprises.

Basées sur ces orientations, différentes stratégies et politiques se sont déclinées à une échelle plus locale. L'intérêt pour chaque État est d'adapter des solutions plus appropriées en fonction du contexte législatif et des problématiques propres à chaque territoire, tout en restant conscients des enjeux globaux. À titre d'exemple, la France s'est dotée en 2003 d'une Stratégie nationale de développement durable (SNDD)

renommée en 2015 « Stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable (SNTEDD) 2015-2020 » (Boughriet, 2015). Le Québec, territoire sur lequel évolue la société d'État Hydro-Québec, s'est également pourvu du Plan de développement durable du Québec en 2004 (Ministère du Développement durable, de l'Environnement et Lutte contre les changements climatiques, 2005), qui a conduit en 2006 à la Loi sur le développement durable à laquelle sont assujettis les ministères et organismes (MO).

C'est donc dans ce cadre que l'essai s'intéresse aux activités et l'intégration de la RSE dans les grandes entreprises, mais également les pratiques d'Hydro-Québec visant à répondre aux enjeux du développement durable. De plus, cette réflexion au travers une expérience concrète présente plusieurs opportunités. D'une part, la fonction environnement a été réorganisée depuis novembre 2018 ce qui a eu pour conséquence de dissocier le service performance, conformité et développement durable de celle-ci. Cette restructuration offre l'intérêt de revoir la place que doit occuper un service responsable du développement durable au sein d'une entreprise et dans un même temps l'amélioration des processus spécifiques à la RSE. Par ailleurs, cette prise d'indépendance contribue à diminuer l'amalgame qui peut parfois exister entre développement durable et environnement. D'autre part, un plan directeur de développement durable est en cours au sein de l'entreprise et présente l'avantage de permettre une réflexion en profondeur de la fonction afin d'envisager des lignes directrices cohérentes et pertinentes en matière de RSE.

## **2. LES PARTICULARITÉS DU CADRE INSTITUTIONNEL QUÉBÉCOIS**

Comme mentionné précédemment, bien qu'il y ait une prise de conscience globale et des orientations internationales qui en découlent, il y a également des contextes propres à chaque territoire. En effet, certains facteurs comme les politiques internes, la réglementation, le statut d'une entreprise ou les institutions d'un pays peuvent influencer ou réglementer, dans une certaine mesure, les pratiques et les obligations à l'intérieur de leurs frontières. Ce chapitre va donc s'intéresser spécifiquement au contexte québécois sur lequel évolue l'entreprise Hydro-Québec, mais également le statut particulier que celle-ci revêt. Dans un premier temps les parties suivantes s'intéresseront à la vision du développement durable au Québec ainsi que son encadrement législatif permettant d'identifier certaines obligations en rapport au statut d'Hydro-Québec. Le statut de la société d'État sera expliqué et justifié en explicitant différents articles de lois qui définissent son statut juridique.

### **2.1 L'intégration du développement durable dans le contexte québécois**

À la suite des différents événements énoncés dans la mise en contexte, le gouvernement du Québec a présenté le Plan de développement durable du Québec à la population en 2004 (Ministère du Développement durable, de l'Environnement et Lutte contre les changements climatiques, 2005). Cette étape affirmait la volonté du gouvernement de s'inscrire dans une démarche responsable, intégrant à la fois les dimensions environnementale, sociale et économique dans une logique de durabilité, et la nécessité d'un engagement politique. Le Plan de développement durable du Québec mentionné précédemment soutient par ailleurs que « pour être efficace, une démarche de développement durable doit s'appuyer sur un engagement politique au plus haut niveau de l'appareil gouvernemental » (Ministère du Développement durable, de l'Environnement et Lutte contre les changements climatiques, 2004). C'est donc dans une suite logique que les institutions ont adopté, le 19 avril 2006, la Loi sur le développement durable. En effet, le gouvernement québécois, conscient de la nécessité de fixer des lignes directrices, a donc établi un cadre de gestion afin d'orienter les pratiques. De plus, l'intérêt était d'apporter une vision partagée du développement durable et en y associant des objectifs intrinsèques au Québec et ainsi favoriser l'atteinte de ceux-ci.

#### **2.1.1 La Loi sur le développement durable**

La Loi sur le développement durable permet d'établir un cadre législatif concernant l'intégration du développement durable au sein de l'administration. Bien qu'elle ne présente pas de mesures coercitives, elle fait toutefois mention des devoirs et obligations des parties concernées. De plus, le gouvernement québécois a déterminé sa propre définition du développement durable afin de favoriser une compréhension commune

au sein de son territoire administratif. L'article 2 de la Loi sur le développement durable le définit comme suit :

« Dans le cadre des mesures proposées, le “développement durable” s’entend donc d’un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s’appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement. » (*Loi sur le développement durable, 2006*)

L'intérêt pour le gouvernement est d'amorcer un virage nécessaire afin de satisfaire les besoins des générations futures et de mettre en réelle application les principes du développement durable. Le gouvernement québécois vise à atteindre les objectifs définis par le MDDELCC qui sont :

- « Maintenir l'intégrité de l'environnement pour assurer la santé et la sécurité des communautés humaines et préserver les écosystèmes qui entretiennent la vie;
- Assurer l'équité sociale pour permettre le plein épanouissement de toutes les femmes et de tous les hommes, l'essor des communautés et le respect de la diversité;
- Viser l'efficacité économique pour créer une économie innovante et prospère, écologiquement et socialement responsable. » (MDDELCC, 2018)

L'article 3 apporte plus de précision quant aux parties assujetties à cette loi. Le terme « Administration » inclut le gouvernement, le Conseil exécutif, le Conseil du trésor, les ministères, et les organismes du gouvernement visé par la Loi sur le vérificateur général, par conséquent Hydro-Québec. Par ailleurs, celle-ci définit les 16 principes qui doivent être pris en compte par les MO et qui sont principalement inspirés de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement. Ils visent à orienter les pratiques dans une perspective de développement durable. Le tableau 2.1 énumère ces 16 principes tels que mentionnés dans la Loi sur le développement durable à l'article 6.

**Tableau 2.1 Les 16 principes de développement durable** (tiré de : la *Loi sur le développement durable*)

a. santé et qualité de vie	i. prévention
b. équité et solidarité sociales	j. précaution
c. protection de l'environnement	k. protection du patrimoine culturel
d. efficacité économique	l. préservation de la biodiversité

**Tableau 2.1 Les 16 principes de développement durable (suite)** (tiré de : la *Loi sur le développement durable*)

e. participation et engagement	m. respect de la capacité de support des écosystèmes
f. accès au savoir	n. production et consommation responsables
g. subsidiarité	o. pollueur payeur
h. partenariat et coopération intergouvernementale	p. internalisation des coûts

Cette loi définit donc les principes et les objectifs globaux visés par le gouvernement québécois. Afin de faciliter la mise en œuvre au sein de l'Administration, la Loi sur le développement durable se voit renforcer par la Stratégie gouvernementale de développement durable (SGDD), à l'article 5, qui intègre les 16 principes et fixe les lignes directrices du gouvernement, les enjeux et les axes d'interventions.

### 2.1.2 La Stratégie gouvernementale de développement durable

La SGDD inscrite dans la démarche de développement durable du gouvernement québécois permet de définir avec précision les enjeux et les orientations. Elle mentionne également les obligations des MO en vertu de la Loi sur le développement durable. Depuis l'adoption de celle-ci, le Québec a connu deux versions de la SGDD. En premier lieu il y a eu la SGDD 2008-2013, puis à la suite de consultations et de réflexions dans une démarche d'amélioration continue, la SGDD 2015-2020. En effet, l'article 9 de la LDD prévoit que le « gouvernement est tenu de réviser périodiquement l'ensemble de son contenu ». Toutefois, ce livrable s'arrête spécifiquement sur la SGDD 2015-2020 qui est d'actualité.

La SGDD 2015-2020 se base sur sept enjeux qui sont :

- Le renforcement de la gouvernance par une meilleure intégration des dimensions environnementale, sociale et économique dans les décisions;
- L'action responsable;
- Le développement de la connaissance et de l'innovation;
- L'intégration de la préoccupation intergénérationnelle dans les actions;
- L'engagement, le partage et la collaboration;
- L'intégration de la culture au développement durable;

- Le renforcement de la complémentarité des initiatives de développement durable et de lutte contre les changements climatiques.

Et huit orientations qui sont :

- Renforcer la gouvernance du développement durable dans l'administration publique;
- Développer une économie prospère d'une façon durable — verte et responsable;
- Gérer les ressources naturelles de façon responsable et respectueuse de la biodiversité;
- Favoriser l'inclusion sociale et réduire les inégalités sociales et économiques;
- Améliorer la prévention de la santé de la population;
- Assurer l'aménagement durable du territoire et soutenir le dynamisme des collectivités;
- Soutenir la mobilité durable;
- Favoriser la production et l'utilisation d'énergies renouvelables et l'efficacité énergétique en vue de réduire les émissions de gaz à effets de serre. (Ministère du Développement durable, de l'Environnement et Lutte contre les changements climatiques, 2015)

Selon ces sept enjeux et huit orientations, c'est l'atteinte de 27 objectifs qui sont visés. Par ailleurs, la SGDD impose plusieurs mesures pour les MO qui y sont assujettis. En effet, celles-ci sont tenues d'identifier dans une rubrique sur le développement durable, par l'intermédiaire d'un rapport annuel, les objectifs qu'elles se sont fixés en cohérence avec la stratégie, et de la rendre public comme prévu dans l'article 15 de la Loi sur le développement durable. L'article 17 précise par ailleurs que les motifs pour lesquels aucun objectif particulier n'a été retenu doivent faire l'objet d'une justification. De plus, ce rapport annuel doit faire mention des différentes actions réalisées ou non, en vue de l'atteinte de ces objectifs. Les mesures prises suite aux commentaires ou recommandations du commissaire au développement durable doivent également y figurer. La stratégie prévoit également cinq activités incontournables dans lesquelles les MO sont censées s'investir afin d'établir une plus grande cohérence dans les actions menées et ainsi mobiliser l'administration. Il s'agit par conséquent de contribuer à l'atteinte des objectifs en prenant en compte les principes du développement durable tout en favorisant cette culture, mais également d'accompagner les entreprises et les acteurs publics présents dans les collectivités. Ces activités incontournables démontrent la volonté du gouvernement d'instaurer une démarche collective nécessaire à la réussite de la stratégie et l'atteinte des objectifs fixés. La SGDD 2015-2020 précise également que les MO avaient au plus tard le 31 mars 2016 pour rendre public leur plan d'action de développement durable englobant cette période.



On constate donc que le Québec dispose de plusieurs outils pour mettre en application le développement durable au sein de son territoire. La LDD fixe un cadre législatif et une compréhension commune tout en étant appuyée par la SGDD qui vise à établir une cohérence entre les différents acteurs et les actions qui sont menées pour l'atteinte des objectifs fixés par le gouvernement.

### **2.1.3 La Loi pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires**

Comme mentionné, le gouvernement québécois s'est doté d'un cadre législatif pour l'intégration du développement durable dans l'administration. Toutefois, une autre stratégie qui n'est pas associée à la SGDD s'inscrit également dans une perspective de développement durable. Il s'agit de la Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2018-2022 rendue publique le 11 décembre 2017. C'est une stratégie qui vise à la décentralisation des pouvoirs au profit des instances locales et des élus municipaux, et qui émane du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT) (Ministères des Affaires municipales et Occupation du territoire, s.d.). L'objectif principal est d'assurer le développement économique et social des municipalités présentes dans la province du Québec. Par ailleurs, cette stratégie est encadrée par la Loi pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires (LAOVT) qui intègre les 16 principes de développement durable (*Loi pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires*, s.d.). L'article 3 de cette présente loi confirme bien qu'il s'agit d'une démarche de développement durable en mentionnant que « l'occupation et la vitalité des territoires s'entend de la mise en valeur des potentiels de chaque territoire, dans une perspective de développement durable... ». De plus, cette loi s'applique à l'Administration, et Hydro-Québec y est mentionnée de façon explicite à l'alinéa 2 de cette dite loi. L'article 9 précise que chaque entité assujettie à cette loi doit présenter et rendre publique sa contribution à l'atteinte des objectifs de la stratégie au travers d'une planification pluriannuelle en précisant dans l'article 14 qu'il doit être fait état dans son rapport annuel des résultats obtenus en rapport à la planification et des indicateurs retenus par le gouvernement. Le MAMOT précise également que les MO devaient rédiger un plan d'action en occupation et vitalités du territoire à compter du 30 mars 2018 qui couvre les deux premières années de la stratégie (MAMOT, s.d.).

Concrètement, la LAOVT vise une meilleure concertation régionale en établissant des priorités pour celles-ci, avec un chapitre pour chacune des régions, ainsi qu'un gouvernement à leur service. La stratégie compte donc 18 chapitres correspondant aux régions où chacune d'elle définit des priorités propres à leur territoire. Les préoccupations des régions et les objectifs retenus concernent les trois sphères du développement durable. Il y est fait mention au travers des différentes parties, d'enjeux sur l'environnement, le transport durable, le développement économique, l'agriculture biologique, en d'autres termes la recherche d'actions

totalement inscrites dans une perspective de développement durable (Ministère du Développement durable, de l'Environnement et Lutte contre les changements climatiques, 2015). Toutefois, ce plan d'action qui est désormais distinct fait que les critères spécifiques à la LAOVT ne seront pas pris en compte tout au long de ce livrable et les recommandations n'en tiendront pas compte.

## **2.2 Le statut d'Hydro-Québec**

Hydro-Québec de par ses activités pourrait être comparable à bien d'autres entreprises privées dans le secteur de l'énergie. En effet, elle assure la production, la transformation, la distribution de l'électricité, mais également la gestion et le développement de ses différents ouvrages (Hydro-Québec, s.d.a). Toutefois, Hydro-Québec n'est pas considérée comme telle et revêt un statut bien particulier. Il s'agit d'une société d'État assimilée aux ministères et organismes (MO) qui est définie par un cadre législatif. De ce fait, l'entreprise figure donc sur la liste des MO qui est accessible par l'intermédiaire du site Portail Québec (Services Québec, 2018). Différentes lois viennent apporter des précisions quant aux conditions qui lui confèrent le statut d'organisme. On retrouve en premier lieu la Loi sur Hydro-Québec (*Loi sur Hydro-Québec*, s.d.), mais également la Loi sur le vérificateur général (*Loi sur le vérificateur général*, s.d.) où certains articles mentionnent les critères qui lui sont applicables.

### **2.2.1 La Loi sur Hydro-Québec**

La Loi sur Hydro-Québec définit le cadre des activités de l'entreprise, mais également ses règles de gouvernance, à savoir la nomination du conseil d'administration et du président-directeur général (PDG). D'autres sujets sont abordés comme le financement de la société d'État ou ses pouvoirs spéciaux, mais il s'agit de s'arrêter là sur les critères qui définissent le statut de l'entreprise. Les articles pertinents de la Loi sur Hydro-Québec sont donc relevés afin de faire une corrélation avec la Loi sur le vérificateur général.

Les articles pertinents pour la définition du statut d'Hydro-Québec sont les suivants :

« 3.1.1. La Société est, pour les fins de la présente loi, un mandataire de l'État et l'a toujours été depuis le 14 avril 1944.

3.2. Le fonds social autorisé de la Société est de 5 000 000 000 \$. Il est divisé en 50 000 000 d'actions d'une valeur nominale de 100 \$ chacune.

3.3. Ces actions de la Société font partie du domaine de l'État et elles sont attribuées au ministre des Finances.

4.0.1. Le gouvernement nomme les membres du conseil, autres que le président de celui-ci et le président-directeur général, en tenant compte des profils de compétence et d'expérience établis par le conseil. Ces membres sont nommés pour un mandat d'au plus quatre ans.

4.0.2. Le gouvernement nomme le président du conseil d'administration pour un mandat d'au plus cinq ans.

En outre des mandats accomplis à titre de membre du conseil, le président du conseil peut être renouvelé deux fois à ce titre, consécutivement ou non. »

Au regard de ses différents articles, on dénote que les actions dont dispose l'entreprise appartiennent entièrement à l'état. De plus, le gouvernement a également la responsabilité de nommer le PDG, le président du conseil d'administration ainsi que les membres du conseil, en veillant particulièrement à ce qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêts, notamment avec les articles 4.0.6 à 4.0.10 (*Loi sur Hydro-Québec*).

### **2.2.2 La Loi sur le vérificateur général**

Bien que la Loi sur Hydro-Québec définisse certaines modalités de fonctionnement, son statut n'est défini que comme mandataire de l'État. La Loi sur le vérificateur général apporte quant à elle plus de précisions sur le statut de l'entreprise, en corrélation avec les éléments soulevés précédemment. Les articles qui permettent de définir à proprement parler le statut sont ceux-ci :

« 3. Sont un organisme public, aux fins de la présente loi, le gouvernement, le Conseil exécutif, le Conseil du trésor et un ministère.

Sont assimilés à un organisme public, aux fins de la présente loi, le lieutenant-gouverneur, l'Assemblée nationale, le Protecteur du citoyen, toute personne que l'Assemblée nationale désigne pour exercer une fonction qui en relève lorsque la loi prévoit que son personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1) et tout organisme dont l'Assemblée nationale ou l'une de ses commissions nomme la majorité des membres.

4. Est un organisme du gouvernement, aux fins de la présente loi, tout organisme, autre que ceux mentionnés à l'article 3, qui est institué par une loi, ou en vertu d'une loi, ou par une décision du gouvernement, du Conseil du trésor ou d'un ministre et qui satisfait à l'une des conditions suivantes :

1 ° tout ou partie de ses crédits de fonctionnement apparaissent sous ce titre, dans le budget de dépenses déposé devant l'Assemblée nationale;

2 ° la loi ordonne que son personnel soit nommé suivant la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1);

3 ° le gouvernement ou un ministre nomme au moins la moitié de ses membres ou administrateurs;

4 ° plus de 50 % des actions comportant le droit de vote de son fonds social font partie du domaine de l'État ou sont détenues en propriété par un organisme public ou par un autre organisme du gouvernement.

Est assimilé à un organisme du gouvernement, pour l'application de la présente loi, le curateur public. » (*Loi sur le vérificateur général*)

Au regard de ces différentes informations, les deux lois mentionnées viennent en complémentarité pour définir le statut propre de l'entreprise Hydro-Québec. Celle-ci est donc considérée comme un organisme. La définition de son statut particulier est essentielle pour la compréhension des éléments suivants, car à titre d'organisme elle est soumise à certains devoirs et obligations.

Au regard de toutes ses informations, on constate que l'entreprise Hydro-Québec doit non seulement gérer ses activités de manière responsable comme le veut la RSE, mais également de répondre à différentes attentes de la part du gouvernement québécois. En effet, celui-ci définit des priorités propres au territoire québécois et fixe les objectifs auxquels doivent répondre les MO, mais également les modalités de reddition des comptes et l'accès aux informations. Par conséquent, cette partie met en lumière la complexité qui peut résider dans l'élaboration de stratégies pour l'entreprise afin de répondre aux enjeux du développement durable. D'une part, il y a les préoccupations et les enjeux intrinsèques à l'entreprise, et d'autre part ceux propres au territoire québécois et avec l'obligation d'y répondre, le tout étant fixé par un cadre législatif.

### **3. VERS UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**

L'objectif principal de cet essai vise à proposer d'une stratégie efficace pour l'intégration du développement durable au sein d'une entreprise, et dans le cas présent d'Hydro-Québec. Par conséquent, en amont, il est nécessaire de bien définir le concept et de l'aborder dans toute sa complexité. En effet, celui-ci semble simple au premier abord en proposant une définition connue et un triptyque rudimentaire qui lui est associé. Toutefois, certaines de ses caractéristiques le rendent complexe à aborder. Par conséquent, ce chapitre tente d'améliorer la compréhension du développement durable qui est un prérequis obligatoire avant l'intégration de toutes démarches.

Ce chapitre s'intéressera particulièrement à la compréhension du développement durable afin d'en saisir toute sa complexité. L'intérêt sera de mettre en lumière des éléments pertinents pour l'orientation des recommandations. En premier lieu, il reviendra sur l'origine du concept et l'officialisation de celui-ci au sein de la société. Il s'agira également de retracer les grandes lignes directrices et les événements marquants qui ont orienté les politiques au niveau international. Puis, une analyse propre au développement durable sera réalisée afin de mettre en évidence l'interdépendance de ses sphères et son caractère systémique en partie responsable de sa complexité. Cette démonstration sera réalisée au travers d'exemples mettant en évidence de manière concrète des externalités qui influencent les sphères entre elles. De plus, ce chapitre évoquera le principe de précaution face à l'incertitude, pour finalement s'attarder sur la place qu'occupe le développement durable dans la société actuelle.

#### **3.1 Les origines du développement durable**

Bien que le courant écologiste remonte au 19<sup>e</sup> siècle aux États-Unis et en Europe (Veyret, 2016), l'ouvrage le Québec à l'heure du développement durable mentionne que les premières préoccupations au cours des années soixante sont plus d'ordres économiques en rapport aux périphéries et régions éloignées (Thibodeau et Lamontagne, 2000). Elle pose le problème d'aménagement du territoire qui est étroitement lié à l'utilisation des ressources. Le lien n'est pas directement fait avec l'environnement et la question première est de satisfaire les besoins humains à différents niveaux. Toutefois, à Paris en 1968 se tient la conférence internationale sur l'usage et la conservation de la biosphère (Information sur le développement durable, 2014). Celle-ci organisée par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) promeut « l'utilisation rationnelle et la conservation des ressources de la biosphère ». Ce fut le premier rassemblement mondial qui découla sur des recommandations afin de garantir la pérennité des écosystèmes et de l'environnement. Par la suite, le lien entre l'utilisation des ressources et les pressions sur les écosystèmes sera évoqué dans l'ouvrage les limites de la croissance, appelé communément rapport

Meadows (Landry, 2014). Cette analyse fut une des premières à tirer la sonnette d'alarme et mettre en évidence un épuisement inévitable des ressources. Ce rapport attirait également l'attention sur toutes les conséquences qui seraient engendrées comme la pollution, la dégradation des écosystèmes... Bien que le rapport Meadows fût rejeté en majeur parti par la communauté internationale, d'autres événements allaient suivre appuyant la nécessité d'urgence et ainsi amener au concept de développement durable. En 1972, la conférence de Stockholm, bien que réalisée dans une période de tensions internationales, intégrera davantage de notions autres que la pollution en y incluant l'établissement des humains et le lien entre environnement et développement (France Diplomatie, s.d.). Ce n'est qu'en 1980 que le terme de développement durable traduit de l'anglais « *sustainable development* », apparaît pour la première fois dans le rapport la Stratégie mondiale de la conservation (Perrin et Berger, 2014). Il ne s'agit pas là de revenir sur la traduction qui est parfois controversée tant le terme est rentré dans le vocabulaire commun. De plus c'est un débat qui concerne majoritairement la communauté francophone. Par ailleurs, dans la préface de ce rapport, l'inquiétude sur la capacité des générations futures à satisfaire leurs besoins y est déjà mentionnée ainsi que les ressources qui sont limitées. Le rapport cite précisément :

« L'humanité, dans sa volonté de réaliser son développement économique et dans sa quête de richesses naturelles, doit accepter la réalité de la limitation des ressources et de la capacité de charge des écosystèmes, et tenir compte des besoins des générations futures. » (Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources, 1980)

Toute cette prise de conscience et ces différents événements ont permis de faire le lien entre le développement humain et l'utilisation des ressources. Ce n'est que quelques années plus tard que le concept de développement durable devient officiel au sein de la société à travers le rapport Brundtland.

### **3.1.1 Le rapport Brundtland**

Cette partie ne constitue pas une analyse critique du rapport Brundtland dans sa globalité, mais une étude qui permettra de ressortir des éléments essentiels concernant les caractéristiques du développement durable. Par ailleurs, les éléments qui seront abordés proviennent essentiellement du chapitre 2 « Vers un développement durable ».

Le rapport Notre avenir à tous est le fruit d'un travail qui a nécessité trois ans de travaux de la part de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED) (Perrin et Berger, 2014). Il s'agissait d'une commission présidée par Gro Harlem Brundtland qui était à l'époque Premier ministre de la Norvège (Universalis, s.d.), ce qui explique l'appellation commune de « rapport Brundtland ». L'idée principale était de proposer un « programme global de changement » comme mentionné dans les avant-propos du rapport. La commission était mandatée par l'Assemblée générale des Nations unies pour proposer

des stratégies de long terme prenant en compte l'environnement et dans une perspective de développement durable. La coopération plus étroite au niveau international était également visée entre les pays en développement et ceux possédant une situation économique et sociale plus favorable afin de déterminer des objectifs communs. Cet appui mutuel devait se réaliser par une approche globale prenant en compte la population, les ressources, l'environnement et le développement. L'intérêt était de permettre de gagner en efficacité face aux préoccupations de l'époque, notamment l'environnement, et de mettre en place des mesures de long terme pour assurer un développement durable (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987).

Dans ce rapport, un bilan est dressé sur les réussites et les échecs et permet de mettre en évidence un paradoxe existant. Celui-ci réside dans le fait que les processus et les technologies utilisés qui ont permis de répondre à certains enjeux de l'époque, telle que la sécurité alimentaire ou l'espérance de vie, sont aussi responsables des pressions exercées sur l'environnement et les écosystèmes. Il est également précisé, comme dans la mise en contexte de ce livrable, que ces avancées n'ont pas été profitables à la totalité de la population, creusant davantage l'écart entre les nantis et les pauvres. Un point important qui est également abordé et à ne pas négliger, est la menace qui subsiste sur les espèces qui peuplent la planète, y compris l'espèce humaine. C'est une notion essentielle du développement durable qui affirme une différence fondamentale avec une vision purement environnementaliste où il serait question d'une simple protection des écosystèmes ou de la biodiversité. Dans ce cas-ci, la prise en compte des besoins nécessaires au développement humain serait écartée. D'un point de vue environnemental, le développement durable consiste à perpétuer un système dans son ensemble et viable, dont dépendent directement les conditions de vie de l'homme. Toutefois, dans la conscience contemporaine, comme souligné dans l'ouvrage la pensée écologique, le développement durable est souvent interprété comme un concept qui a pour but le respect d'objectifs environnementaux (Bourg et Fragnière, 2014).

Par ailleurs, une phrase tirée du rapport et qu'il convient d'explicitier vient étayer les propos cités dans le premier chapitre. On peut entendre par « un monde qui permet la pauvreté endémique sera toujours sujet aux catastrophes écologiques et autres » (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987), que les pays qui ne seront pas en condition de satisfaire des besoins élémentaires, tels que définit au premier niveau de la pyramide de Maslow, ne pourront pas non plus remplir les conditions nécessaires afin de répondre à des enjeux de plus grande ampleur notamment liés aux préoccupations environnementales. Par ailleurs, Dominique Bourg mentionne que :

« L'essence même du développement durable est bien l'idée que la protection du milieu naturel ne saurait être réalisée sans venir à bout, dans le même temps, des inégalités socioéconomiques et du sous-développement. » (Bourg et Fragnière, 2014)

Par conséquent on mesure toute la dimension collective du concept de développement durable. En effet, les mesures qui sous-tendent des réponses efficaces doivent avoir pour origine une approche holistique inscrite dans le long terme. Pour répondre efficacement aux enjeux du développement durable, les actions se doivent à la fois locales et concrètes, mais dans une perspective globale. On pourrait prendre l'exemple d'une entreprise ou d'un état qui n'aurait pas suffisamment partagé ses richesses et dont le développement dépendrait de ressources disponibles à l'extérieur de son territoire. Dans la durée, ils se retrouveraient probablement confrontés à un épuisement de ces matières, dû à une surexploitation de la part d'une communauté soucieuse de répondre aux enjeux de pauvreté. En lien avec ce qui vient d'être énoncé, le rapport cite « l'appauvrissement des ressources à l'échelle locale peut se répercuter sur des régions plus vastes. » (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987). Ces points abordés dans le rapport Brundtland permettent de prendre la pleine mesure de la nécessité de la collaboration. Une entreprise pourrait faire figure d'exemplarité dans la gestion de ses pratiques et bénéficier d'une bonne réputation suivant son implication responsable dans un contexte local. Toutefois, les mesures et les actions les plus efficaces mises en place dans des circonstances isolées seraient vouées à l'échec pour répondre aux enjeux du développement durable dans un contexte global.

La notion d'interdépendance abordée auparavant démontre bien les liens entre les conditions sociales et l'environnement. De plus le rapport établit le constat sur le fait que « l'économie mondiale et l'écologie mondiale sont désormais imbriquées, et ce de diverses manières » (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987), et qu'un lien étroit les unit aussi bien à l'échelle locale, régionale, nationale et mondiale. Des exemples sur les liens sont mentionnés comme la déforestation qui peut être à l'origine d'inondations, la pollution qui peut réduire les prises des pêcheurs ou l'exode dû à la désertification. Bien que les trois sphères du développement durable soient abordées de façon interdépendante, l'accent est tout de même mis sur le volet environnemental dans le discours. En effet, certaines phrases démontrent tout de même les préoccupations majeures :

« L'aggravation de la crise de l'environnement constitue un danger pour la sécurité d'un État — et même pour sa survie — peut-être plus menaçant que ne le serait un voisin mal disposé et bien armé ou une alliance inamicale. » (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987)

Le rapport Brundtland se veut complet et aborde les problématiques et les lacunes de l'époque de façon assez exhaustive. Tout ce travail démontre déjà de très bonnes connaissances à la fin des années quatre-vingt aussi



bien sur les problématiques de l'époque que celles à venir. Une partie est par ailleurs consacrée à la coopération internationale, démontrant encore une fois le caractère systémique du développement durable, et la nécessité de réformes institutionnelles. Des impératifs stratégiques, nationaux, sont par ailleurs proposés afin de réorienter les avenues de croissance des différents états, en réponse à un développement durable. Les questions relatives à l'économie mondiale sont développées également de façon exhaustive et parfois spécifiquement à certains continents. Le tableau 3.1 présente l'inventaire des chapitres du rapport Brundtland démontrant l'importance des thématiques qui ont fait l'objet d'études approfondies de la part du CMED.

**Tableau 3.1 Chapitres du rapport Brundtland** (tiré de : Notre avenir à tous, 1987)

<b>1</b> Un avenir compromis
<b>2</b> Vers un développement durable
<b>3</b> Le rôle de l'économie mondiale
<b>4</b> Population et ressources humaines
<b>5</b> Sécurité alimentaire : soutenir le potentiel
<b>6</b> Espèces et écosystèmes : les ressources au service du développement
<b>7</b> Énergie : des choix pour l'environnement et le développement
<b>8</b> Industrie : produire plus avec moins
<b>9</b> Le défi urbain
<b>10</b> La gestion du patrimoine commun
<b>11</b> Paix, sécurité, développement et environnement
<b>12</b> Vers une action commune : propositions en vue d'une réforme institutionnelle et juridique

Comme mentionné, ce livrable s'est attardé particulièrement sur le chapitre 2 afin de souligner des notions qui seront développées plus en détail par la suite, mais également importantes pour formuler des recommandations cohérentes à l'égard du concept de développement durable.

### **3.1.2 Après le rapport Brundtland**

Suite au rapport Brundtland, et ce jusqu'à récemment, de nombreux événements internationaux ont eu lieu afin de tendre vers un développement durable en préservant l'environnement tout recherchant la réduction

des inégalités et de meilleures conditions sociales. Le tableau 3.2 présenté ci-dessous répertorie les dates les plus importantes concernant le développement durable.

**Tableau 3.2 Les dates les plus importantes concernant le développement durable** (données compilées, tirées de : (France Diplomatie, s.d.)

<b>1987</b> Publication du rapport Brundtland Notre avenir à tous.
<b>1988</b> Création du GIEC
<b>1991</b> Création du Fonds pour l'environnement mondial
<b>1992</b> Sommet de la Terre à Rio
<b>1993</b> Première réunion de la Commission des Nations Unies sur le développement durable
<b>1992</b> Mise en place de l'agenda 21
<b>1994</b> Conférence internationale sur la population et le développement au Caire
<b>1995</b> Sommet Mondial pour le Développement Social à Copenhague
<b>1997</b> Assemblée générale des Nations unies Rio+5, New York
<b>1997</b> Adoption du Protocole de Kyoto, Japon
<b>2000</b> Objectifs du Millénaire pour le développement fixés par les Nations Unies
<b>2000</b> Lancement du Pacte mondial
<b>2002</b> Sommet mondial pour le développement durable
<b>2005</b> Entrée en vigueur du Protocole de Kyoto

**Tableau 3.2 Les dates les plus importantes concernant le développement durable (suite)**

<b>2008</b> Lancement du programme des Nations unies contre la déforestation et le changement climatique
<b>2010</b> Conférence de Nagoya, Japon
<b>2010</b> 10ème Conférence des parties à la Convention sur la Diversité biologique à Nagoya
<b>2012</b> Sommet Rio+20 Conférence des Nations Unies sur le développement durable
<b>2015</b> Adoption des 17 Objectifs de développement durable (ODD)

Selon le tableau précédent, le dernier événement d'ampleur est l'adoption des ODD. Il s'agit d'un programme de développement durable qui contient 17 Objectifs de développement durable, qui sont présentés dans le tableau 3.3, pour « éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous » selon les termes employés par l'ONU. Par ailleurs, les ODD comportent tous des cibles qui doivent être atteintes d'ici les 15 prochaines, et les gouvernements, le secteur privé, la société civile et la population sont invités à faire leur part afin de garantir le succès des ODD. (Organisation des Nations Unies, 2015a)

**Tableau 3.3 Les 17 Objectifs de développement durable (tiré de : Organisation des Nations Unies, 2015)**

<b>Les 17 Objectifs de développement durable</b>	
<b>Objectif 1</b>	Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde
<b>Objectif 2</b>	Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable
<b>Objectif 3</b>	Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge
<b>Objectif 4</b>	Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie
<b>Objectif 5</b>	Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles

**Tableau 3.3 Les 17 Objectifs de développement durable (suite)** (tiré de : Organisation des Nations Unies, 2015)

<b>Objectif 6</b>	Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau
<b>Objectif 7</b>	Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable
<b>Objectif 8</b>	Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous
<b>Objectif 9</b>	Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation
<b>Objectif 10</b>	Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre
<b>Objectif 11</b>	Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables
<b>Objectif 12</b>	Établir des modes de consommation et de production durables
<b>Objectif 13</b>	Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions
<b>Objectif 14</b>	Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable
<b>Objectif 15</b>	Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité
<b>Objectif 16</b>	Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes
<b>Objectif 17</b>	Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser

Bien qu'au départ du développement durable l'urgence était majoritairement axée sur l'environnement comment le soulignent les éléments soulevés dans l'analyse du rapport Brundtland, ou en reprenant les termes évoquant le respect d'objectifs environnementaux dans la conscience contemporaine, Les ODD

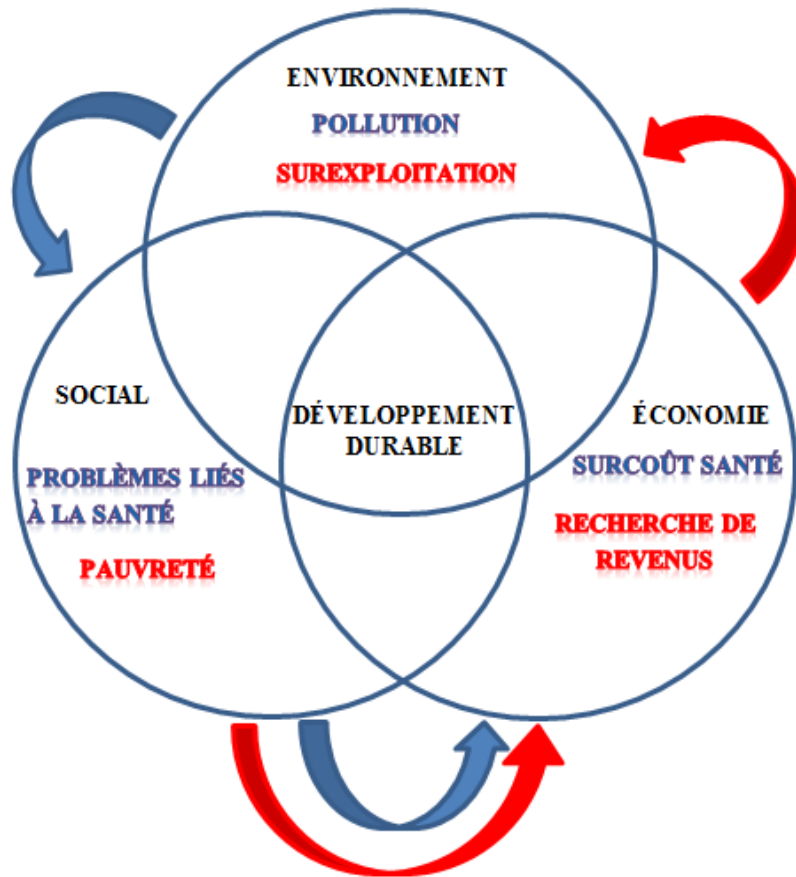
démontrent clairement la prise en compte des trois sphères du développement durable et la nécessité de réduire les inégalités des inégalités redonnant ainsi une place centrale à l'homme.

### **3.2 Intégrer la dimension systémique du développement durable**

Les éléments cités précédemment démontrent une certaine complexité dans la prise en compte du développement durable. La compréhension du concept et la réponse aux enjeux peuvent varier en fonction des préoccupations propres à chaque territoire et suivant leurs priorités intrinsèques. Toutefois, pour favoriser une réponse adéquate aux enjeux, il convient d'appréhender le développement durable au travers une approche systémique. Les trois sphères sont indissociables et interdépendantes en raison de l'influence réciproque, positive ou négative, résultant des impacts ou des actions menées sur une sphère en particulier. Les différents enjeux présents au sein des sphères du développement durable sont étroitement liés.

#### **3.2.1 L'interdépendance des trois sphères du développement durable**

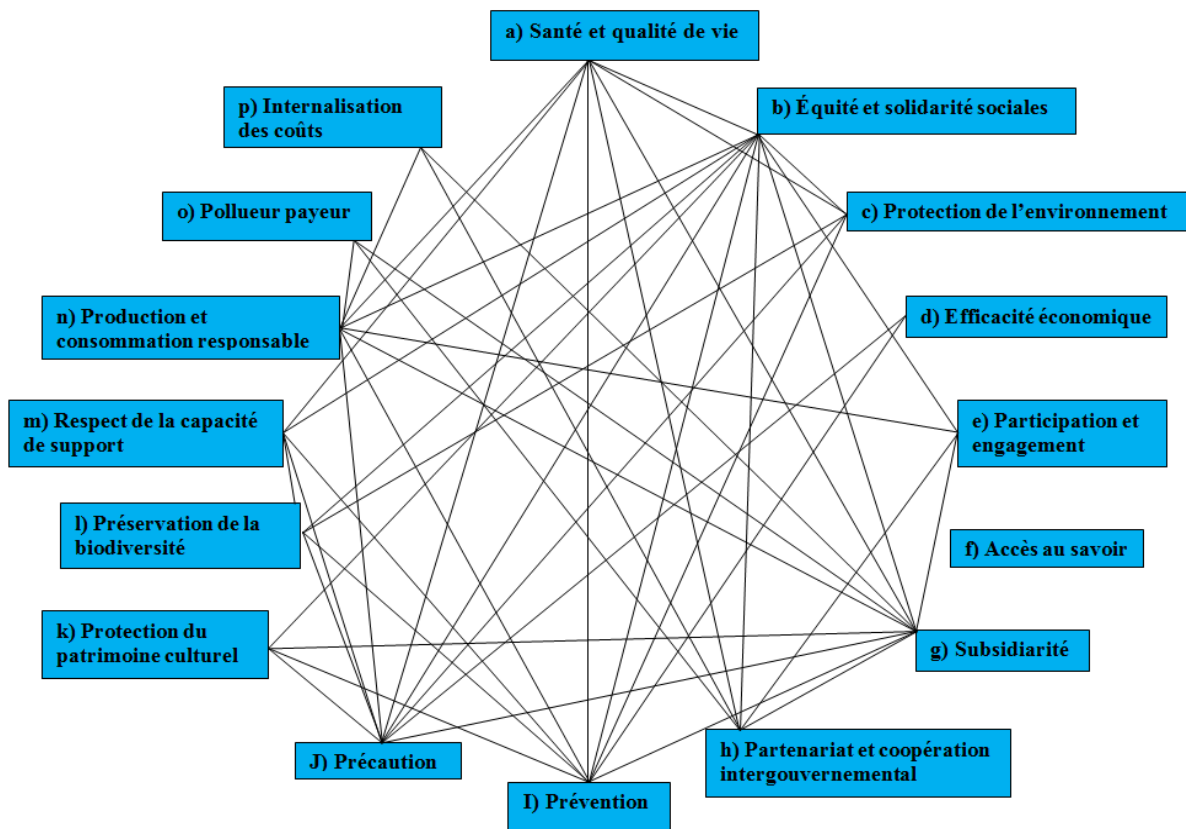
Un point essentiel dans le concept de développement durable est l'interdépendance des trois sphères. Il faut comprendre par l'interdépendance qu'une action, un enjeu ou une préoccupation, ayant une présence dominante dans une sphère peut influencer les autres avec des externalités négatives ou positives. En effet la pollution qui est à la base un enjeu lié à la sphère environnementale peut avoir des répercussions négatives sur la sphère sociale et en particulier la santé en raison de la dégradation de la qualité de l'air ou de l'eau. De plus, les enjeux liés aux coûts de santé peuvent avoir des conséquences sur la sphère économique en raison de l'augmentation des dépenses liés au frais de santé. L'environnement peut également être influencé positivement ou négativement par les deux autres sphères. Une surexploitation des ressources qui provient à la base de la sphère économique afin de satisfaire les conditions sociales pourrait présenter des conséquences négatives sur l'environnement. Par ailleurs le rapport Brundtland rappelle que l'économie et que l'écologie sont étroitement liées et que l'échelle soit locale ou mondiale (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987). La figure 3.1 présente le principe d'interdépendance avec quelques cas de figure possibles.



**Figure 3.1 Principes d'interdépendance entre les sphères du développement durable**

Concernant l'interdépendance, le centre québécois de développement durable (CQDD) propose un document de réflexion pour une prise en compte des principes développement durable (Centre Québécois de Développement Durable, 2007) établi selon la LDD. Ces principes visent à répondre aux enjeux et aux problématiques du développement durable et de ce fait aux sphères économique, sociale et environnementale. Il s'agit là d'une réflexion pour orienter et appuyer les prises de décision dans une démarche de développement durable et en cohérence avec les actions gouvernementales. Par ailleurs et selon le contexte propre à chaque situation, le document souligne les liens susceptibles d'exister entre les différents principes de développement durable. Dans la figure 3.2 inspirée de ce guide et présentée en suivant, on s'aperçoit donc des nombreuses connexions entre ces différentes composantes. Certains principes sont liés directement et ont des influences entre eux. Les liens ont été réalisés selon l'analyse du document de réflexion sur la prise en compte des 16 principes. On s'aperçoit de la multitude de connexions directes, mais également indirectes. Cela démontre encore une fois l'interdépendance qui peut exister entre

les trois sphères du concept, et l'interdépendance des 16 principes de développement durable qui peuvent agir de façon directe ou indirecte, tout dépendant des circonstances.



**Figure 3.2 Liens entre les principes de développement durable** (inspiré de documents de réflexion pour une prise en compte des principes développement durable, CQDD, 2007)

### 3.2.2 Intégrer les externalités

Les exemples suivants permettent de démontrer de manière concrète les enjeux qui peuvent coexister au sein de la même problématique ou préoccupation et les répercussions entre les différentes sphères. Un premier exemple concernant la pollution de l'eau en Bretagne est utilisé ici pour démontrer l'interdépendance des trois sphères et les conséquences sur celles-ci. Bien qu'au départ il s'agisse d'une préoccupation environnementale, les sphères sociale et économique sont aussi impactées comme expliqué en suivant. Un article du monde datant de 2018 évoque la responsabilité de l'agriculture dans la pollution des cours d'eau (Legendre, 2018). En effet, les procédés d'agriculture intensive font appel à des substances chimiques telles que les engrais et pesticides. Par ailleurs, un document du Bureau d'audience publique sur l'environnement (BAPE), évoquant la problématique de la pollution agricole (Bureau d'audiences

publiques sur l'environnement, 1999), mentionne une utilisation croissante des fertilisants chimiques et pesticides qui par ailleurs n'en fait pas une problématique spécifique à la Bretagne, mais bien généralisée. Ces méthodes résultent d'une transformation de l'agriculture au cours de ces dernières décennies et ont eu pour conséquence, en Bretagne, une augmentation du taux moyen de nitrate dépassant le seuil de 50 mg fixé par la Commission européenne (Legendre, 2018). Outre le fait que les répercussions peuvent être importantes sur la santé des populations, comme le souligne la Commission européenne, il en résulte également une augmentation du coût des traitements des eaux. Bien que d'autres facteurs puissent influencer le prix de l'eau, la carte présentée à la figure 3.3 démontre bien qu'une bonne partie de la région de Bretagne se situe dans la tranche supérieure en ce qui concerne le prix moyen de l'eau.

**Figure 3.3 Prix moyens de l'eau avec assainissement, par département** (tiré de : (Confédération Générale du Logement, 2013))



De toute évidence, l'utilisation de dispositifs de dénitratisation pour la production d'eau potable engendre des coûts supplémentaires qui se répercutent sur les factures et par conséquent le contribuable. Cette pollution s'explique également par le fait qu'environ 80 % des eaux potables en Bretagne sont d'origine superficielle (Novince, 2008).

Un autre exemple est donné et concerne le Brésil avec la surexploitation de bois précieux tel que le bois IPÉ. En effet, il s'agit d'un bois à forte valeur, parfois appelé « l'ébène vert », qui sert dans des constructions de luxe et qui est fortement exploité au Brésil sans toutefois être la cause principale de la déforestation. D'autres causes sont également responsables comme l'expansion de terre agricole, mais il s'agit là de sources de revenus annexes comme le précise l'article du monde sur un trafic de blanchiment de bois illégal au Brésil (Bourcier, 2014). Selon une étude réalisée par l'Institut brésilien de géographie et de statistique, au Brésil encore plus de 50 millions de Brésiliens vivent encore sous le seuil de pauvreté ce qui représente environ 25 % de la population (Arnal, 2018). Par conséquent, face à cette extrême pauvreté la population recherche de meilleures conditions sociales par le biais du volet économique en créant de la richesse. Les conséquences se manifestent donc sur le volet environnemental avec des ressources qui sont fortement exploitées afin de satisfaire les besoins élémentaires. Selon le même article du monde et les études réalisées par l'Institut Amazon dans la région du Pará, un État dans la partie nord du Brésil, en 2012 les pratiques frauduleuses de déforestation étaient de l'ordre de 151 %. Ces pratiques de déforestation ont bien évidemment des externalités comme les émissions de GES, la réduction de la biodiversité, etc.

On voit donc dans les deux exemples cités, bien que le deuxième concerne plus les relations entre les différents volets, que les externalités et l'interdépendance sont étroitement liées au sein des trois sphères du développement durable. Que ce soit dans les causes ou les conséquences négatives ou positives, un lien est toujours présent entre les différentes sphères.

### **3.2.3 Le principe de précaution en réponse à l'incertitude**

Au regard des différentes informations, le lecteur peut prendre conscience de la complexité du concept de développement durable. En raison de son caractère systémique et de ses externalités, il est parfois difficile d'appréhender tous les risques éventuels et d'analyser des situations dans leur globalité tant les cas peuvent être divers et variés. En effet, bien qu'il existe des généralités comme les liens entre la pollution et la santé par exemple, chaque cas est unique en raison de différents facteurs qui sont propres à chaque situation telle que le contexte géographique, le contexte économique, les ressources présentes, etc. Des doutes peuvent donc subsister par manque de connaissances ou d'analyse et c'est donc pour ces raisons que le principe de précaution doit être invoqué et appliqué.

Le principe de précaution est présent dans le droit international et sa première reconnaissance officielle remonte à 1987 lors de la déclaration de la conférence internationale sur la protection de la mer du Nord (Bourg et Schlegel, 2001). Lors du Sommet de la terre de Rio, le principe 15 définissait les engagements des états à ne pas utiliser comme prétexte l'absence de certitude scientifique face à des situations présentant des risques éventuels, graves et irréversibles qui pourraient dégrader l'environnement (Perrin et Berger, 2014). Par conséquent, la complexité du développement durable peut confronter les décideurs à l'incertitude et dans ce cas précis faire appel au principe de précaution afin de garantir la protection de l'environnement, mais également éviter les conséquences des externalités sur les sphères sociales et économiques.

### **3.3 La place du développement durable aujourd'hui**

À travers une approche réaliste, on ne peut pas conclure en disant que le concept de développement durable soit une réelle réussite. La mise en contexte, bien qu'elle ne soit pas exhaustive, ne reflète pas de résultats vraiment positifs et significatifs. À la suite des différents événements internationaux, le concept tend à s'éroder voir à se diriger vers une fin. Dans l'ouvrage la pensée écologique, il est évoqué, en lien avec la chronologie des différents événements marquants, l'apparition, l'ascension et le déclin du concept de développement durable (Bourg et Fragnière, 2014). Il est également mentionné que les principes de développement durable n'ont pas permis d'inverser la tendance vers une gestion plus responsable pour répondre efficacement aux différents enjeux économiques, environnementaux et sociaux. L'auteur du même ouvrage précise également que RIO+20 annonce probablement la fin du concept de développement durable remplacé par l'économie verte. Toutefois, bien que l'approche philosophique et idéologique souligne une disparition latente, le développement durable est toujours bien présent au sein de la société avec pour preuve les différentes politiques reprenant le concept tel que la SGDD, la LAOVT ou la SNTEDD 2015-2020. De ce fait, même si le développement durable est remis en question il convient de se baser sur ses principes qui sont toujours d'actualité dans la société ainsi que les moyens mis en œuvre pour répondre efficacement à ses enjeux.

Ce chapitre permet de conclure que le concept de développement durable, sorti de sa définition, n'est pas si simple que ça à aborder. En effet, l'interdépendance de ses trois sphères multiplie les cas possibles et complexifie les situations qui peuvent se présenter. Ces éléments rendent donc plus difficiles les prises de décisions si l'on aborde le concept dans sa globalité et en ne s'arrêtant pas seulement à la sphère environnementale. En effet, certains éléments soulignés peuvent démontrer une perception du concept fortement amalgamé avec l'unique question environnementale. Un point important à souligner concernant le concept est qu'il est, à son origine, anthropocentré. Les sphères économiques et sociales, plus tardivement

la prise de conscience environnementale, ont toujours été présentes dans la société, mais dans ce cas précis elles doivent évoluer conjointement et sont identifiées comme trois piliers majeurs qui influencent les conditions de vie des communautés.

Ce chapitre permet toutefois de faire ressortir des éléments essentiels afin de contribuer au développement durable. Premièrement, il faut aborder le concept dans sa dimension collective en recherchant des actions certes à une échelle locale, mais dans une perspective globale et collaborative. Certains enjeux comme les changements climatiques sont d'ampleur et nécessitent une réponse à l'échelle mondiale pour garantir le succès des démarches. Deuxièmement, les actions qui sont envisagées doivent être analysées dans leur perspective globale afin d'identifier quels sont les biens faits réels pour la société, l'humanité et les générations futures. Troisièmement, les trois sphères doivent être abordées de façon indissociable, car la négligence de l'une d'elles accentue les risques d'échec et peut saboter les efforts fournis en répondant à une problématique de façon isolée. Il s'agit là d'identifier les externalités avérées ou hypothétiques et d'avoir recours au principe de précaution en cas de doute. Dernièrement, l'homme occupe une place capitale à travers le concept de développement durable. C'est par ailleurs un élément de premier plan dans une démarche de développement durable.

Ce chapitre a également permis de démontrer que le développement durable avec ses enjeux et ses préoccupations est présent depuis de nombreuses années au sein de la société. Au cours des dernières décennies, les orientations, les conférences, et les initiatives gouvernementales, comme abordées dans les deux premiers chapitres, se sont accrues. Cette multitude d'orientations, qu'elles soient à une échelle mondiale ou plus locale, peut complexifier la compréhension des enjeux ou la prise de décision pour les orientations. Toutefois, l'élément principal à retenir est que toutes les démarches poursuivent le même but qui est un développement durable pour la société.

## **4. LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU SEIN DES ENTREPRISES**

La société tente de répondre aux enjeux du développement durable qui sont nombreux et complexes en raison de son caractère systémique. Les différentes orientations internationales mentionnées précédemment ont conduit à l'élaboration de divers outils et guides, parfois déclinées à des échelles plus locales, pour accompagner les gouvernements, les entreprises et la société civile dans l'intégration du développement durable. Avec leurs activités importantes, les entreprises génèrent de nombreux impacts et retombées, positives ou négatives sur la société, leur sphère d'influence et les nombreuses parties prenantes. La RSE abordée dans l'introduction est donc une démarche éthique et volontaire vers laquelle les entreprises responsables se dirigent pour améliorer leurs pratiques tant au niveau environnemental qu'économique et social. Toutefois, la RSE ne constitue pas une méthodologie en soi, mais bien une approche responsable afin de répondre aux enjeux du développement durable et qui se voit accompagnés de nombreux outils comme des guides, des normes ou des lois. En revanche, même si cette démarche responsable est de plus en plus présente au sein des entreprises, l'origine et la motivation peuvent être différentes d'une organisation à l'autre.

Ce chapitre reviendra brièvement sur la RSE et en quoi elle se différencie du développement durable. Ensuite les différentes approches dans une démarche de développement durable seront développées afin de mettre en évidence la complexité des motivations au sein d'une grande entreprise. Les moyens, les normes et les outils mis à disposition des organisations seront par la suite inventoriés et explicités permettant ainsi de valider un choix pertinent pour une entreprise qui exerce ses activités aussi bien dans un contexte national qu'international. Qui plus est, cette démarche s'avère cohérente avec le plan stratégique 2016-2020 d'Hydro-Québec qui cherche à développer ses activités hors du Québec et qui est disponible en annexe 1. Ensuite, une analyse des pratiques visant à répondre aux enjeux du développement durable sera réalisée afin de faire point sur les tendances actuelles, mais également de proposer des recommandations pertinentes pour une entreprise désirant se démarquer de la concurrence. Enfin, une analyse sommaire du PADD d'Hydro-Québec sera effectuée.

### **4.1 La responsabilité sociétale**

La responsabilité sociétale est de plus en plus présente au sein de la société et elle s'applique également aux entreprises. Par ailleurs, le concept n'est que très récent et donc parfois mal compris. Il est donc important de revenir sur son origine et d'insister sur la différence avec le développement durable afin d'éviter les erreurs de communication souvent à l'origine d'incompréhensions.

#### **4.1.1 L'apparition de la RSE**

Bien que l'origine de cette responsabilité sociétale remonte vers la fin du 19<sup>e</sup> siècle (Capron, 2009), le terme Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est apparu vers les années cinquante et soixante. Selon le Ministère des Affaires étrangères, Commerces et du Développement du Canada (MAECD) :

« La responsabilité sociétale se définit comme une démarche volontaire de la part d'une entreprise dont l'objectif est d'exercer son activité dans une perspective plus durable sur les sphères qui sont l'environnement, le social et l'économie ». (Ministère des Affaires étrangères, Commerces et du Développement du Canada, 2018)

Selon la norme ISO 26000, l'expression est devenue répandue aux environs des années 1970 bien que certains aspects étaient déjà pris en compte à la fin du 19<sup>e</sup> voir plus tôt comme le souligne Capron. De plus, la norme précise que l'expression RSE est plus parlante que la responsabilité sociétale bien qu'il s'agisse de la même chose. La responsabilité sociétale consiste donc à prendre en compte les considérations environnementales et sociales dans les prises de décisions, mais également de prendre en considération les impacts des activités de l'entreprise sur la société et l'environnement (Organisation internationale de normalisation, 2010a)

#### **4.1.2 La différence entre le développement durable et la responsabilité sociétale**

Pour être précis dans le langage, il est important de différencier le développement durable de la responsabilité sociétale. En effet, de nombreuses entreprises « font du développement durable », mais il peut s'agir là d'une erreur de communication tout comme une entreprise ne fait pas de « développement économique », mais y contribue. Le développement durable est un concept qui a ses origines comme mentionné dans le chapitre précédent. La norme ISO 26000 souligne bien cette distinction fondamentale entre les deux concepts, bien qu'un lien existe, en réaffirmant que le développement durable traite des questions sociales, environnementales et économiques en respectant les limites de la planète tout en reprenant la définition du concept. La responsabilité sociétale quant à elle, est liée au développement durable, mais concerne la responsabilité de l'organisation vis-à-vis de la société et de l'environnement en gérant ses activités de façon à contribuer positivement au développement durable. (Organisation internationale de normalisation, 2010a)

## **4.2 Les différentes typologies dans une démarche de responsabilité sociétale**

Comme développé, la RSE permet aux entreprises de contribuer aux enjeux du développement durable en gérant leurs activités de façon responsable. Toutefois cela reste une démarche volontaire pour les entreprises et les organisations et qui sont de plus en plus soumises aux pressions et aux attentes de la société. En effet, les pouvoirs de mobilisation et la communication grandement facilitée à l'heure actuelle rendent plus visibles les impacts, négatifs ou positifs, liés aux activités des entreprises et des organisations. Par conséquent, bon nombre d'entreprises intègrent des démarches pour contribuer au développement durable et minimiser les conséquences qui pourraient affecter leur processus d'affaires. En revanche, les motivations et l'origine de l'implantation d'une démarche en développant durable peuvent varier d'une entreprise à l'autre. Cette partie s'intéresse donc particulièrement aux différentes typologies ou stratégies qui peuvent être rencontrées au sein d'une entreprise. Dans la majorité de la littérature, on rencontre trois types d'approches qui sont développées dans les parties suivantes.

### **4.2.1 Le respect des règles**

Une approche qui est rencontrée dans la grande majorité des entreprises (Perrin et Berger, 2014), est la mise aux normes ou parfois appelée comportement adaptatif et conformiste (Wolf et al., 2010), ou stratégie défensive (Maymo et Murat, 2017). Cette approche se caractérise par le respect de la réglementation et des lois en vigueur sans chercher à dépasser ces exigences. Le but est d'éviter les sanctions financières par un non-respect des lois, mais également les répercussions négatives sur les affaires et les investissements de l'entreprise. Les parties prenantes sont intégrées, mais de façon modérée et uniquement dans une recherche de profit. Dans cette démarche deux cas de figure peuvent se présenter. Premièrement, l'obligation sociale qui consiste en un comportement minimal pour se conformer au cadre réglementaire et deuxièmement la responsabilité sociale qui vise à gérer ses activités en fonction de l'évolution et des attentes de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Comme le mentionne l'ouvrage le développement durable théorie et applications au management, « le développement durable est perçu comme ne présentant aucun avantage stratégique et ne créant pas de valeur ». (Wolf et al., 2010)

### **4.2.2 La pérennité de l'entreprise**

Certaines entreprises intègrent une démarche de responsabilité sociétale en vue de pérenniser les activités de l'entreprise, parfois appelée stratégie accommodante (Maymo et Murat, 2017). L'objectif de l'entreprise est de réduire son exposition aux risques. Ceux-ci peuvent faire référence à la réputation de l'entreprise, à son impact sur l'environnement ou la santé et l'entreprise gère les risques en cohérence avec les relations

qu'elle entretient avec les différentes parties prenantes. Dans l'application, cela se traduit par la prise en compte de toutes les parties intéressées et le respect de leurs attentes lorsque celles-ci sont exprimées, et non dans une démarche d'anticipation visant à prendre en compte l'évolution des différents enjeux futurs. Il s'agit dans un même temps de respecter la réglementation et les attentes des parties prenantes afin de ne pas nuire aux activités de l'entreprise, et par conséquent sa rentabilité.

#### **4.2.3 Les stratégies pionnières et proactives**

Une autre des approches rencontrées est celle de la stratégie proactive (Maymo et Murat, 2017) (source théorie et management DD) (Wolf et al., 2010), ou stratégie des pionniers (Perrin et Berger, 2014). Dans sa stratégie, l'entreprise va beaucoup plus loin que les exigences réglementaires et s'inscrit dans une démarche d'anticipation. La totalité des parties prenantes est prise en compte et elles sont vues comme un élément central favorisant la pérennité de l'entreprise. L'entreprise concilie donc la sphère des affaires et hors affaires dans ses principes de management et innove dans les démarches de responsabilité sociétale en anticipant sur les enjeux à venir à travers un dialogue de proximité avec les parties prenantes tout en prenant en considération leurs attentes au cœur des décisions et des orientations de l'entreprise.

#### **4.2.4 La complexité au sein des grandes entreprises**

Comme mentionné précédemment, il existe plusieurs typologies dans une démarche de responsabilité sociétale avec des motivations différentes. Toutefois, dans les grandes entreprises en raison du nombre important des acteurs internes, différentes typologies peuvent être rencontrées au sein d'une même organisation. En effet, certains services tels que les fonctions environnement ou développement durable peuvent avoir comme motivation ou désir, une approche proactive allant dans le sens de leurs convictions en cherchant un sens à leur travail. Les employés qui occupent ces fonctions participent et contribuent à la pérennité de l'entreprise en mettant en œuvre des moyens pour gérer les activités de l'entreprise de façon responsable, tout ceci bien entendu allant dans une volonté marquée par la haute direction.

En revanche, à un niveau plus élevé dans la hiérarchie et dans une perspective stratégique, les objectifs principaux, bien qu'ils prennent en compte certaines attentes des parties prenantes, sont davantage orientés vers une augmentation du profit comme mentionné dans le plan stratégique 2016-2020 d'Hydro-Québec. Toutefois, cela n'enlève rien à l'éthique qui peut être présente à tous les niveaux de l'entreprise, mais les motivations peuvent être différentes sans être pour autant incompatibles.

#### **4.2.5 Analyse critique des typologies**

Les différentes typologies explicitées ont des motivations différentes et un degré d'intégration plus ou moins fort, mais les objectifs restent tout de même similaires en cherchant à ne pas pénaliser les affaires de l'entreprise et ne pas entraver sa prospérité. Même si une stratégie proactive part d'une démarche éthique très implantée dans l'entreprise et d'un engagement profond, elle est tout à fait compatible avec le respect de la réglementation et les attentes des parties prenantes. De plus, cet engagement permet d'augmenter le capital confiance vis-à-vis des parties intéressées et de la société en démontrant une approche réellement responsable. Par ailleurs, l'authenticité de la démarche s'en trouve renforcée par l'implication de l'entreprise qui tente de répondre aux différents enjeux. Tous ces facteurs contribuent donc à la pérennité de l'entreprise en augmentant sa résilience face à une société toujours de plus en plus exigeante vis-à-vis des entreprises et des organisations. Une démarche de responsabilité sociétale peut par conséquent être abordée dans une perspective stratégique pour apporter une valeur ajoutée dans le plan d'affaire de l'entreprise.

#### **4.3 Les outils et normes mis à disposition des entreprises pour favoriser la responsabilité sociétale**

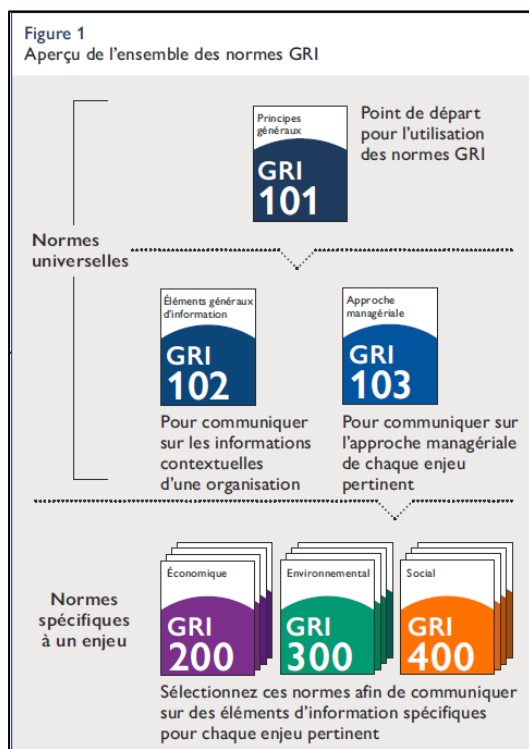
Pour s'engager dans une démarche de responsabilité sociétale en vue de contribuer au développement durable, différents guides, outils et lignes directrices sont mis à disposition des entreprises et des organisations. Ces moyens permettent de les accompagner dans le but de gérer avec responsabilité leurs activités et minimiser les impacts sur les volets environnementaux, sociaux et économiques. Comme mentionné précédemment, dans une démarche proactive, ces moyens peuvent être utilisés non pas uniquement pour minimiser les impacts, mais également contribuer au développement durable de façon significative.

Cette partie inventorie donc différents référentiels, outils ou initiatives auxquels les entreprises peuvent adhérer afin de s'engager dans une démarche de responsabilité sociétale et afin de répondre aux enjeux du développement durable. Il s'agit principalement de démarches volontaires de la part des entreprises et qui ne sont soumises à aucun cadre législatif ou de mesures coercitives. La présélection s'est en premier lieu basée sur l'annexe A de l'ISO 26000 qui propose un inventaire assez complet d'initiatives sans toutefois être exhaustif. En raison du statut de l'entreprise Hydro-Québec et de ses activités, la présélection s'est focalisée sur les initiatives intergouvernementales et les initiatives multiparties prenantes. Les initiatives qui ont été écartées sont jointes en annexe 2 et motivées par des arguments. De plus, les caractéristiques liées aux grandes entreprises telles que des activités dans un contexte de développement à l'international, l'exhaustivité des thématiques prises en compte, les relations avec des parties prenantes telles que des consommateurs sont entrés en compte dans la sélection des outils pertinents.



### 4.3.1 Le Global Reporting Initiative (GRI)

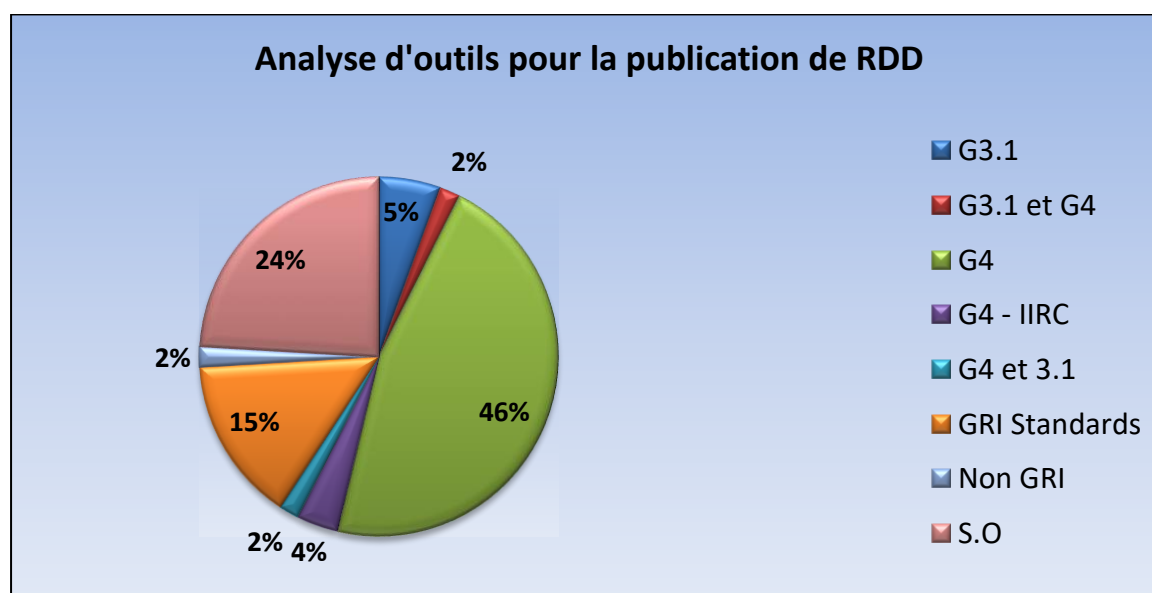
Le GRI est un référentiel qui propose des indicateurs permettant la publication de rapport de développement durable (RDD). La version actuelle est le GRI STANDARDS. Il s'agit plus spécifiquement de lignes directrices permettant la publication de la performance d'une entreprise sur les thématiques économique, sociale et environnementale et de l'organisation dans son ensemble. La figure 4.1 présente l'architecture de la norme GRI. Les premières séries de 101 à 103 présentent les principes généraux et les informations relatives au profil de l'organisation. Concernant les séries 200, 300 et 400, elles abordent respectivement les indicateurs relatifs aux enjeux économiques, environnementaux et sociaux. (Global Reporting Initiative, s.d.)



**Figure 4.1 Aperçu de l'ensemble des normes GRI** (tiré de : GRI, s.d.)

Le GRI propose également l'avantage d'être exhaustif en proposant des indicateurs couvrant de nombreux enjeux plus spécifiques disponible en annexe 3. En revanche, il ne s'agit pas d'une démarche visant à gérer les activités de l'entreprise, mais une approche éthique et une méthodologie afin de publier les performances de celle-ci sur différents volets. De plus, la norme GRI recommande de prendre en compte les attentes des parties prenantes en ce qui concerne la reddition de comptes et la priorité des informations présentes dans le rapport de développement durable de l'entreprise. C'est donc une norme qui se focalise sur la transparence

des informations disponibles aux différentes parties prenantes. Toutefois, avec la recherche et la publication d'indicateurs la norme GRI peut permettre, après une analyse attentive, d'identifier des points d'amélioration concernant la gestion des impacts de l'entreprise sur les différents volets. Par ailleurs, le graphique présenté dans la figure 4.2 démontre que les lignes directrices de la norme GRI sont largement utilisées par les entreprises pour la reddition de comptes. Pour réaliser ce graphique, les rapports de 54 entreprises ont été analysés afin d'identifier les outils et les méthodes utilisés pour l'élaboration de RDD. Il s'agit d'une liste interne à Hydro-Québec qui incluait des organisations tous secteurs confondus aussi bien dans un contexte québécois qu'international. Toutefois, pour des raisons de confidentialité celle-ci ne peut être divulguée.



**Figure 4.2 Analyse d'outils pour la publication de RDD (tirée d'une liste interne)**

#### 4.3.2 Le Pacte mondial des Nations Unies

Le Pacte mondial des Nations Unies a été lancé par Kofi Annan en juillet 2000. Il s'agit d'une initiative qui regroupe dix principes et qui s'inscrit dans un engagement volontaire de la part des entreprises. Selon France Diplomatie, en 2017 l'initiative totalisait 13 000 adhérents, dont environ 10 000 entreprises, et est actuellement le programme volontaire le plus connu (France Diplomatie, 2017). En revanche il existe tout de même une obligation qui consiste à publier un rapport qui est rendu disponible sur le site du Pacte Mondial. Les entreprises doivent rendre compte chaque année de la mise en œuvre des dix principes, faute de quoi les adhérents qui ne respectent pas cette obligation se voient radiés. Cette exigence peut constituer une contrainte qui impose une certaine rigueur pour les entreprises dans la reddition de comptes en plus de

ceux déjà présents tels que les RDD ou PADD. Les dix principes sont regroupés en quatre catégories comme dans le tableau 4.1 présenté ci-dessous.

**Tableau 4.1 Les 10 principes du Pacte mondial des Nations Unies**

<b>Les 10 principes du Pacte mondial des Nations Unies</b>	
<b>Droits de l'Homme</b>	<b>P1</b> : Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence.
	<b>P2</b> : Veiller à ne pas se rendre complice de violations des droits de l'Homme.
<b>Normes du travail</b>	<b>P3</b> : Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective.
	<b>P4</b> : Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.
	<b>P5</b> : Abolir effectivement le travail des enfants.
	<b>P6</b> : Éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession.
<b>Environnement</b>	<b>P7</b> : Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.
	<b>P8</b> : Promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.
	<b>P9</b> : Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.
<b>Lutte contre la corruption</b>	<b>P10</b> : Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Toutefois, le Pacte mondial des Nations Unies doit faire l'objet d'une attention particulière. En effet, un article d'E-RSE publié le 5 mai 2017 attire l'attention sur l'association du Global Compact et de la GRI pour dessiner le futur du *reporting* en matière d'ODD. Il s'agit là d'une plateforme avant-gardiste nommée « Reporting on the SDGs ». L'objectif est la publication d'un guide élaboré sur une période courant de janvier 2017 à décembre 2018. Plus particulièrement cette plateforme de travail vise à :

- « Une cartographie validée des informations à fournir en matière d'ODD, en s'appuyant sur l'existant (notamment du SDG Compass) et en vue d'élaborer un cadre de reporting complet sur les ODD à destination des entreprises et des investisseurs;
- Un recensement des exemples pertinents d'entreprises produisant déjà un reporting sur les ODD;
- Des recommandations sur la manière d'intégrer les ODD aux COP et aux standards GRI, et comment mieux aligner les différentes normes, exigences et interfaces. » (Graffion, 2017)

### 4.3.3 La norme ISO 26000

La norme ISO 26000 établit les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale pour tous types d'organisations. Elle est entrée en vigueur en 2010 et fait l'objet d'un consensus international. Toutefois, cette norme n'a pas vocation à être certifiée, ce qui peut constituer un frein pour certaines organisations qui souhaitent se démarquer de la concurrence comme avec la norme ISO 14001 relative au management environnemental. De plus, l'organisation internationale de normalisation stipule qu'il ne s'agit pas d'une norme de système de management. Toutefois, l'objectif principal de la norme ISO 26000 est l'optimisation de la contribution de l'organisation au développement durable. Elle propose donc une démarche assez complète comme illustrée dans la vue d'ensemble de la norme présentée en figure 4.3

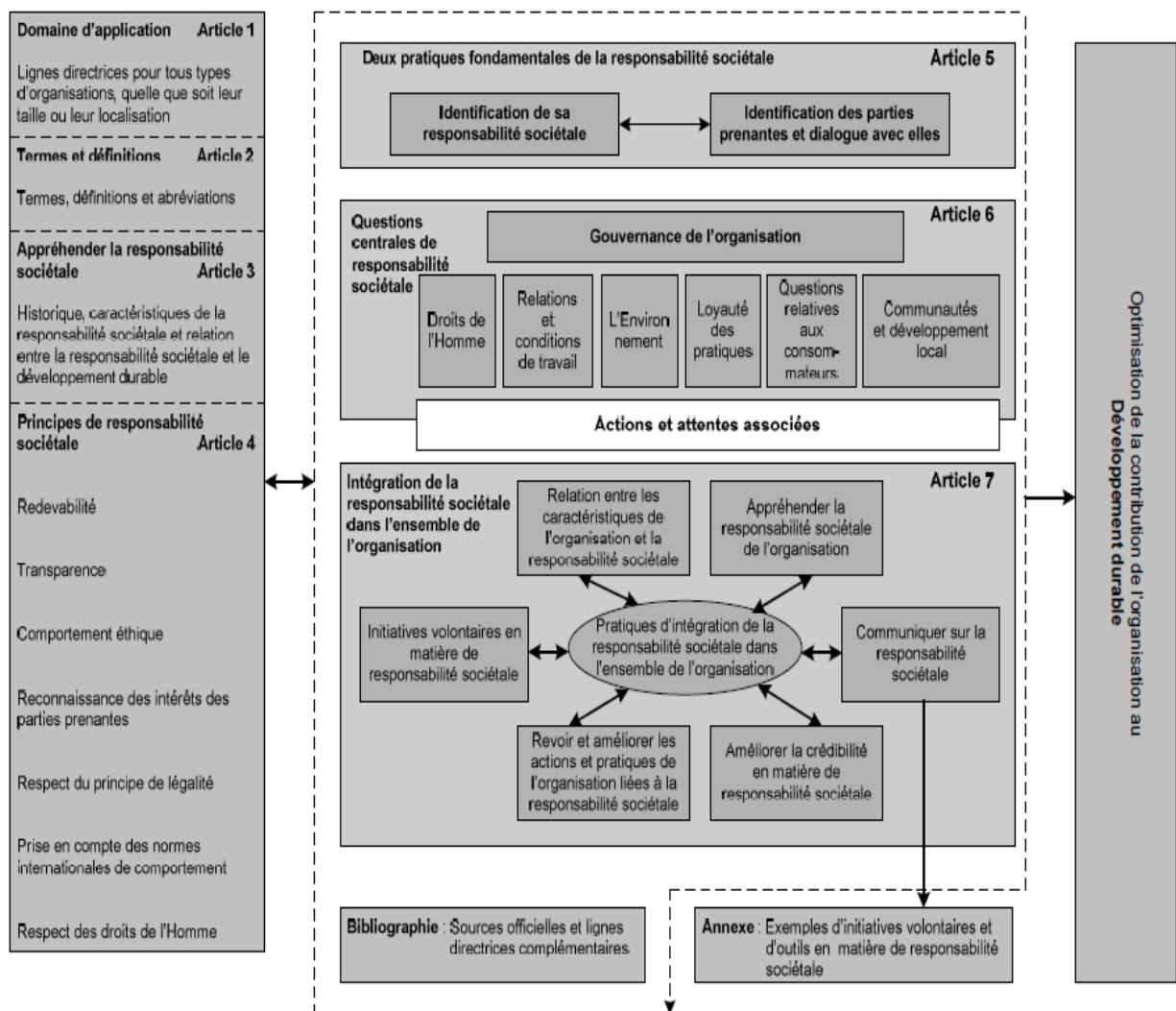


Figure 4.3 Vue d'ensemble de la norme ISO 26000 (tiré de : ISO 26000, 2010, p. xii)

Cette norme s'inscrit dans une démarche holistique, présentée en figure 4.4, en mettant au cœur la question de la gouvernance de l'organisation. En effet, la norme ISO 26000 mentionne que la gouvernance est le facteur le plus important qui influence l'intégration de la responsabilité sociétale dans les activités d'une organisation et par conséquent constitue un levier de premier plan pour une amélioration des comportements responsables.



**Figure 4.4 Les sept questions centrales de la norme ISO 26000** (tiré de : ISO 26000, 2010, p.24)

La norme ISO 26000 se compose de sept questions centrales auxquelles sont liés 37 domaines d'action. Elle représente une approche exhaustive qui couvre un large champ d'application. Il ne s'agit par contre pas d'un guide méthodologique pour l'intégration d'actions responsables dans une entreprise, mais principalement d'une approche éthique qui mentionne les attentes et les enjeux auxquels doit répondre une entreprise engagée dans une démarche de responsabilité sociétale. Elle présente également un intérêt particulier pour Hydro-Québec où des questions relatives aux consommateurs sont abordées ainsi que la loyauté des pratiques. Bien qu'Hydro-Québec fasse partie des MO, elle exerce ses activités principales dans le secteur de l'énergie ce qui la met en relation avec de nombreuses parties prenantes, dont des consommateurs et d'autres entreprises. Ces questions peuvent également concerner d'autres grands groupes qui ont des parties prenantes et des partenaires multiples.

**Tableau 4.2 Synthèse de la norme ISO 26000** (tiré de : ISO 26000, 2010)

<b>6.3 Droits de l'homme</b>	
<b>Droits fondamentaux à tous êtres humains.</b> <b>Deux catégories : 1 droit civil et politique 2 droit économique, social et culturel</b> <b>Droits naturels, inaliénables, universels, interdépendants et indivisibles</b>	
<b>Domaine d'action</b>	<b>Résumé, actions et attentes associées</b>
Devoir de vigilance	Identifier, prévenir et traiter les impacts potentiels ou réels sur les droits de l'Homme.
Situations présentant un risque pour les droits de l'homme	Identification de circonstances ou environnements pouvant confronter les organisations au risque d'atteinte des droits de l'Homme (conflits, instabilité politique, pauvreté, risque sanitaire, catastrophes naturelles...).
Prévention de la complicité	Complicité : acceptation juridique et non juridique. Juridique → Agir ou ne pas agir avec un effet important sur un acte répréhensible. Non juridique → Larges attentes sociétales, aide à autrui pour des actes fautifs, incohérence avec les normes internationales qui entraîne des impacts négatifs sur la société.
Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme	Mise en place d'un mécanisme permettant de porter l'information et de demander réparation au sein de l'organisation.
Discrimination et groupe vulnérable	Éviter toutes distinctions ou exclusions réduisant l'égalité des chances (race, couleur, genre, âge, opinion politique...) Un des principes les plus fondamentaux sur les droits de l'Homme.
Droits civils et politiques	Droits absolus tels que le droit à la vie, droit de vivre dans la dignité, d'être protégé contre la torture, sécurité des personnes, propriété individuelle, liberté et intégrité de la personne, droit à un procès en bonne et due forme, liberté d'expression, droit à la réunion pacifique, liberté de pratiquer une religion...
Droits économiques, sociaux et culturels	Droit tel que l'accès à l'éducation, la santé, des conditions de travail justes et favorables, niveau de vie suffisant pour assurer la santé physique ou morale et celui de sa famille, sécurité en cas de chômage, maladie, invalidité...
Principes fondamentaux et droits au travail	Droits fondamentaux au travail identifiés par l'Organisation internationale du travail. S'assurer que les questions suivantes sont abordées.
<b>6.4 Relations et conditions de travail</b>	
<b>Prise en compte des relations et conditions de travail au sein de l'organisation y compris en cas de sous-traitance. Couvre le recrutement, la promotion des travailleurs, les procédures disciplinaires, la santé-sécurité, le développement des compétences, la formation et le développement de compétences... garantir un traitement juste et équitable.</b>	
Emploi et relations employeur/employé	Amélioration du niveau de vie en assurant le plein emploi, la stabilité et un travail décent. Respecter les obligations imposées aux employeurs et employés.
Conditions de travail et protection sociale	Englobe les salaires et autres formes de contrepartie, le temps de travail, période de repos, congés, pratiques disciplinaires et les licenciements... Ce qui impacte la qualité de vie au travail.

**Tableau 4.2 Synthèse de la norme ISO 26000 (suite)** (tiré de : ISO 26000, 2010)

Dialogue social	Englobe tous les types de négociations, consultations ou échanges d'informations entre des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des sujets d'intérêts communs sur l'économique et le social.
Santé et sécurité au travail	Concerne le degré le plus élevé de bien-être physique, mental et social des travailleurs et la prévention des effets négatifs sur la santé.
Développement du capital humain	Processus qui consiste à élargir le choix des personnes en développant leur capacité permettant d'avoir une vie saine et longue.
<b>6.5 L'environnement</b>	
<b>Maîtrise des impacts sur l'environnement liés aux activités de l'entreprise tels que l'appauvrissement des ressources, les changements climatiques, la pollution...</b>	
Prévention de la pollution	Améliorer ses performances environnementales pour éviter la pollution y compris sur l'air, les rejets dans l'eau, la gestion des déchets, l'utilisation de produits chimiques et dangereux, autres formes de pollution identifiables.
Utilisation durable des ressources	Viser à pérenniser les ressources pour l'avenir avec un taux d'utilisation inférieur ou égal à celui de la reconstitution naturelle. Efficacité énergétique, conservation de l'eau utilisation et accès à l'eau, efficacité dans l'utilisation des matières premières, réduction des besoins en ressources d'un produit.
Atténuation des changements climatiques et adaptation	Viser à réduire les émissions de GES.
Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels	Viser à valoriser et protéger la biodiversité et assurer les services écosystémiques, utiliser les sols et les ressources naturelles de manière durable, aller dans le sens d'un développement urbain et rural sain d'un point de vue environnemental.
<b>6.6 Loyauté des pratiques</b>	
<b>Concerne la conduite éthique des transactions entre une organisation et d'autres organisations.</b>	
Lutte contre la corruption	Viser à ne pas réduire l'efficacité et la réputation d'une organisation en lien avec la corruption et en mettant toute forme d'outils au sein de l'entreprise (formation, sensibilisation...).
Engagement politique responsable	Une organisation peut appuyer les politiques publiques et encourager celles-ci si elles sont bénéfiques pour la société.
Concurrence loyale	Viser à éviter un comportement anticoncurrentiel.
Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur	Viser à influencer positivement d'autres organisations dans ses décisions d'approvisionnement d'achat.
Respect des droits de propriété	Viser à respecter la propriété tant physique qu'intellectuelle, droits fonciers et autres avoirs physiques.
<b>6.7 Questions relatives aux consommateurs</b>	
<b>Concerne tout ce qui touche le consommateur aussi bien la santé et sécurité des produits que l'accès à ceux-ci</b>	
Pratiques loyales en matière de commercialisation d'informations et de contrats	Viser à assurer des informations compréhensibles pour les consommateurs.

**Tableau 4.2 Synthèse de la norme ISO 26000 (suite)** (tiré de : ISO 26000, 2010)

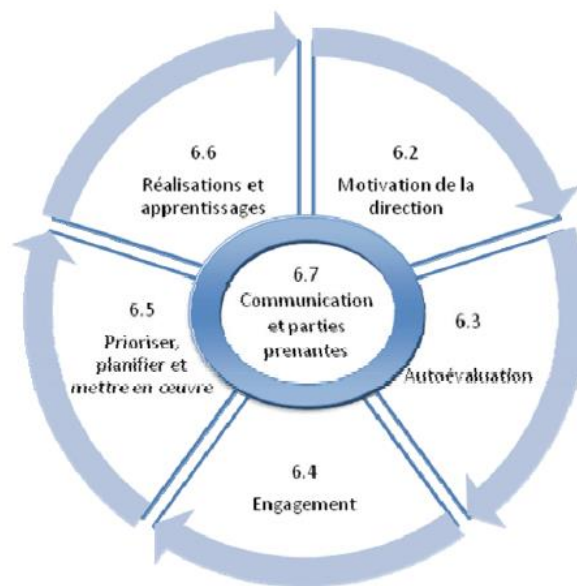
Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs	Visé à fournir des produits et des services sûrs pour les consommateurs.
Consommation durable	Correspond à la consommation des ressources et produits dans des quantités compatibles avec le développement durable.
Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs	Concerne l'assistance et la résolution de réclamations pour traiter les besoins des consommateurs.
Protection des données et de la vie privée des consommateurs	Visé à sauvegarder les droits des consommateurs en matière de vie privée.
Accès aux services essentiels	Visé à maintenir la satisfaction de besoins fondamentaux tels que l'électricité, le gaz, l'eau, les soins de santé...
Éducation et sensibilisation	Visé à bien informer les consommateurs pour prendre les bonnes décisions afin de jouer un rôle actif.
<b>6.8 Communauté et développement local</b>	
<b>Une organisation se considère comme partie intégrante de la communauté en prenant en compte les différences culturelles, les religions... et ce en vue d'une contribution au développement local</b>	
Implication auprès des communautés	Visé au travail de proximité et proactif de la part d'une organisation afin de résoudre les problèmes, favoriser les partenariats...
Éducation et culture	Visé à promouvoir l'éducation et donner accès à la culture en respectant les droits de l'Homme afin de favoriser des impacts positifs sur la cohésion sociale.
Création d'emplois et développement des compétences	Visé à réduire la pauvreté par la création d'emploi.
Développement des technologies et accès à la technologie	Visé à assurer un accès libre et sûr à la technologie moderne afin d'aider le développement socioéconomique.
Création de richesses et de revenus	Les organisations sont un atout primordial pour la création de richesse au sein de la communauté. Visé à apporter une contribution positive à la création de richesse et de revenus.
La santé	Visé à ce que toutes les organisations respectent et contribuent à la promotion de la santé dans la limite de leurs moyens.
Investissement dans la société	Visé à investir dans la société dans des initiatives ou programme afin d'améliorer les aspects sociaux de la vie, de la communauté (y compris la philanthropie).

#### 4.3.4 La norme BNQ 21000

L'entreprise Hydro-Québec évolue le territoire québécois et il est donc de rigueur d'aborder la norme BNQ 9700-021/2011 — Développement durable — Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations élaborée par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ), appelée plus communément norme BNQ 21000. Cette partie ne consiste pas à s'arrêter en détail sur le contenu de la norme, mais principalement de justifier pourquoi elle n'a pas été retenue.



La norme BNQ 21000 vise à accompagner les organisations dans l'application des principes de la LDD, mais n'est toutefois pas « destiné aux fins de l'évaluation de la conformité ni à la certification » (Bureau de normalisation du Québec, 2011a). La norme propose sept chapitres dont les deux principaux sont le 5<sup>ème</sup> et le 6<sup>ème</sup>. Ces deux derniers abordent consécutivement la compréhension du développement durable et sa mise en œuvre. La norme repose sur une démarche d'amélioration continue similaire à une roue de Deming que l'on retrouve dans d'autres systèmes de management tel que la qualité ou l'environnement. La figure 4.5 illustre le cycle d'amélioration continue de la norme BNQ 21000 en fonction des éléments mentionnés de ladite norme au chapitre 6.



**Figure 4.5 Cycle d'amélioration continue de la norme BNQ 21000** (tiré de : BNQ 21000, 2011, p.20)

Cette norme n'a pas été retenue non pas pour son contenu ou la qualité de sa démarche, mais uniquement en raison d'une cohérence par rapport au plan stratégique d'Hydro-Québec ou toutes entreprises évoluant sur le territoire québécois et qui désire exercer ses activités dans un contexte international. En effet, l'objectif est d'adopter une démarche et un langage favorable dans un contexte de développement des affaires avec des parties prenantes parfois étrangères qui doit, par conséquent, se reposer sur des éléments qui font consensus à l'échelle mondiale. Toutefois, certains détails concernant l'élaboration de la norme BNQ 21000 soulèvent quelques questions et méritent d'être abordés.

Selon le BNQ, la construction de la norme s'est appuyée sur des documents existants et reconnus tels que la norme ISO 26000, le GRI, le Pacte mondial des Nations Unies et le guide SD 21000 élaboré par

l'Association française de normalisation (AFNOR) (Bureau de normalisation du Québec, 2011b). Cette dernière regroupe en réalité deux guides relatifs à la responsabilité sociétale :

- Le guide AC X30-022 Développement durable et responsabilité sociétale — SD 21000 appliqués aux collectivités territoriales — Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management des collectivités territoriales (Association française de normalisation, 2006);
- Le guide FD X30-021 SD21000 – Développement durable – Responsabilité sociétale des entreprises – Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises (Association française de normalisation, 2010).

Par ailleurs, un point important souligné par le BNQ est que la SD 21000, le deuxième document cité, est la référence directe à la conception du guide BNQ 21000 dont une adaptation importante a été effectuée afin d'accompagner les entreprises et les organisations du Québec (Bureau de normalisation du Québec, 2011b). Toutefois, l'AFNOR a annulé cette norme le 13 novembre 2010, peu de temps avant la publication officielle de la BNQ21000, et l'a remplacé par la norme ISO 26000 (Association française de normalisation, 2010). L'annulation de cette norme, qui a servi de base principale dans l'élaboration de la BNQ 21000, justifie également le fait de ne pas la retenir. Il ne s'agit en aucun cas de remettre en question le sérieux de la norme, mais de soulever des éléments pertinents afin d'argumenter et de justifier les choix proposés dans les recommandations.

#### **4.3.5 Des normes supplémentaires pour contribuer au développement durable**

Les parties précédentes ont permis de présenter les principales normes relatives à la responsabilité sociétale. Elles ont donc un caractère exhaustif et abordent les différentes sphères du développement durable. En revanche, des normes de management plus spécifiques sont existantes et couvrent différents champs d'application. En effet, l'ISO propose 78 normes de management qui sont classées en huit secteurs d'activité comme présentés dans le tableau 4.3 (Organisation internationale de normalisation, 2010b). Bien que l'ISO ne soit pas le seul organisme à proposer des normes, il reste néanmoins un organisme reconnu au niveau international en raison du nombre important de certifications à travers le monde et qui reste croissant. Le document rédigé par l'ISO et présenté en annexe 4 démontre l'importance du nombre de certifications des normes ISO. Ses normes, sans toutefois être exhaustives, sont assez représentatives des différents systèmes de management qui peuvent être rencontrés. La liste complète des systèmes de management est présentée en annexe 5.

**Tableau 4.3 Normes de système de management proposées par l'ISO** (tiré de : ISO normes de systèmes de management, 2010)

Normes de systèmes de management
Qualité
Industrie
Sûreté et sécurité
Management
Santé et médecine
Environnement et énergie
Technologies de l'information
Services

À y regarder de plus près, on s'aperçoit que l'étendue des systèmes de management, bien qu'ils soient nombreux, ne permettent pas de répondre aux tous les enjeux du développement durable. En effet, l'environnement est bien pris en compte avec les normes de la série 14000 par exemple, ou la santé-sécurité au travail avec l'ISO 45001. Toutefois des systèmes de management plus spécifiques au volet économique et social, et ce dans une perspective de développement durable, font défaut.

#### **4.4 Analyses des pratiques en matière de développement durable**

Cette partie du chapitre vise à apporter une vision globale sur les pratiques en matière de développement durable. Elle se compose d'une analyse sur des entreprises du secteur de l'énergie à l'échelle internationale, mais également tous secteurs confondus afin de dégager les grandes tendances dans une démarche de responsabilité sociétale. Ensuite, une analyse sommaire du Plan d'action de développement durable 2015-2020 (PADD) d'Hydro-Québec est réalisée afin d'effectuer une comparaison avec les grandes tendances. Il s'agit là d'un balisage des pratiques afin de proposer des recommandations pertinentes dans le chapitre suivant en termes d'actions à mettre en place, mais également de proposer des recommandations pour le PADD d'Hydro-Québec en cohérence avec les orientations de la SGDD.

#### **4.4.1 Analyse d'objectifs sociaux, environnementaux et économiques fixés par les grandes entreprises**

Pour réaliser cette étude, le site *Pivot Goals* a été consulté. Ce site répertorie 3 923 objectifs fixés par 385 entreprises tous secteurs confondus qui sont disponibles à l'annexe 6 (Winston, 2013). Ce site est une base de données qui permet d'effectuer des recherches selon différents critères ou objectifs. Par ailleurs, les données collectées sur ce site concernent les entreprises présentes dans le classement Fortune Global 250 qui regroupe les entreprises les plus importantes d'un point de vue financier. De plus, afin appuyer la transparence des données toutes les sources concernant les actions et les objectifs fixés sont consultables en renvoyant directement aux documents des entreprises mentionnées. Pour effectuer l'analyse, la recherche d'action s'est basée en premier lieu sur les entreprises du secteur de l'énergie afin d'identifier des éléments pertinents spécifiques pour Hydro-Québec. Ensuite le même exercice a été réalisé pour les entreprises tous secteurs confondus. Le but est d'observer les grandes tendances en ce qui concerne les actions mises en place pour contribuer au développement durable.

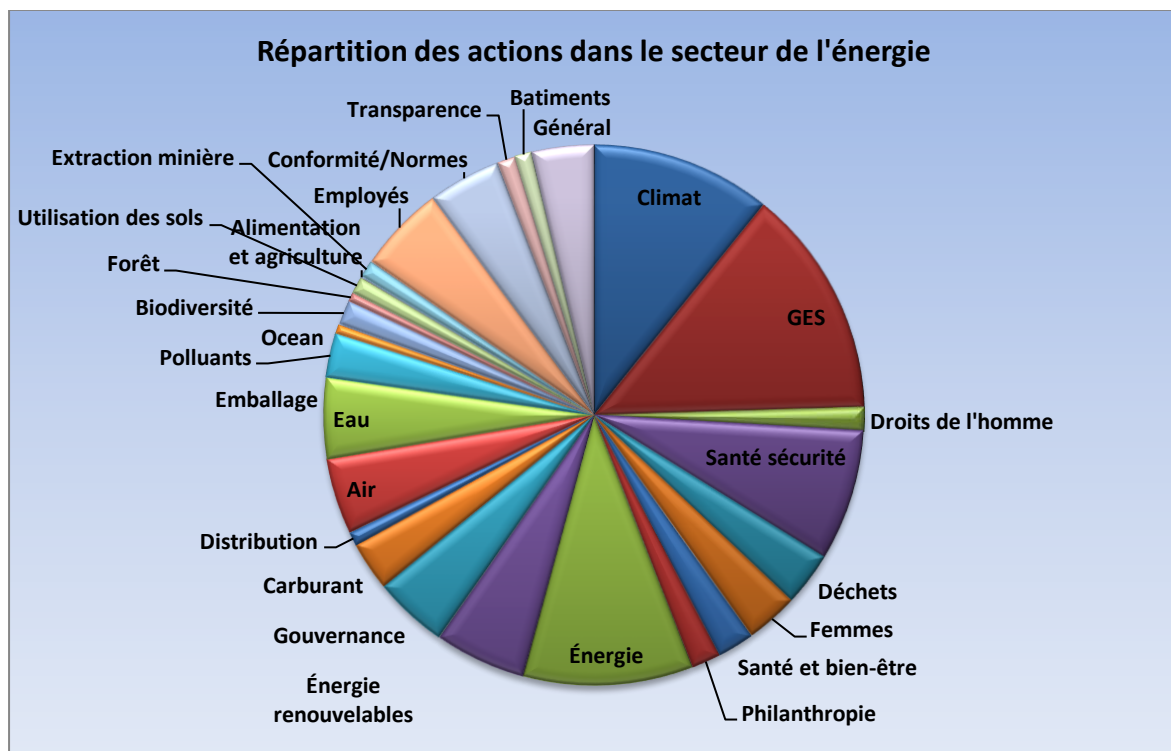
Concernant la base de données, il est possible d'effectuer des recherches sur les objectifs ciblés suivants :

- Climat qui concerne les actions pour contribuer à l'enjeu des changements climatiques comme le développement de technologie pour capturer le CO<sub>2</sub>, investissement, etc.;
- GES concerne des actions visant à réduire les émissions, augmenter les dons en faveur des projets de réduction de GES, utiliser des technologies zéro carbone, etc.;
- Énergie est orientée sur des actions d'efficacité énergétique notamment sur la réponse aux besoins de la société, la réduction de consommation d'énergie, etc.;
- Énergie renouvelable concerne des actions qui visent à développer ou augmenter la part de production d'énergies propres;
- Gouvernance concerne la mise en place d'actions de gestion dans une perspective de développement durable sur les volets social, environnemental et économique;
- Bâtiments fait référence à toutes les actions sur l'efficacité énergétique, des constructions écologiques, l'optimisation de la superficie des bâtiments, etc.;
- Carburant concerne les actions qui visent à réduire l'utilisation d'énergie fossile, la production de biocarburant, etc.;
- Distribution concerne l'optimisation des chaînes d'approvisionnements en améliorant les processus tels que les voyages à vide, l'amélioration du transport de marchandises, la réduction d'utilisation de véhicule fonctionnant à l'énergie fossile, etc.;

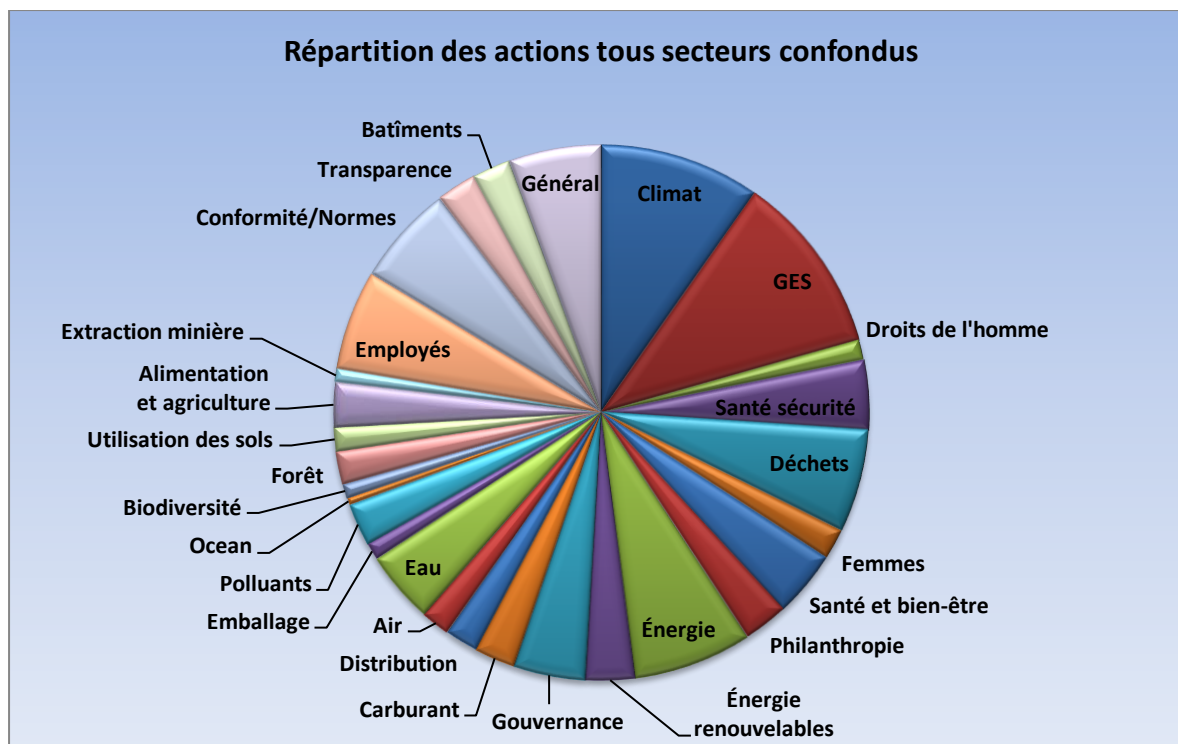
- Air concerne les actions visant à améliorer la qualité de l'air, la diminution d'émissions toxiques, la réduction de la pollution atmosphérique, etc.;
- Eau vise fait référence à des actions pour réduire la consommation, éviter la pollution l'eau;
- Déchet concerne toutes les actions qui visent à la réduction, au recyclage, à la réduction de l'enfouissement, etc.;
- Emballages concernent les actions qui visent à réduire l'utilisation de matière pour l'emballage, l'utilisation de matières recyclables;
- Polluants toxiques faits références à des actions pour diminuer les rejets de matières dangereuses et polluantes;
- Océans concerne tout ce qui fait référence à la protection des océans, que ce soit la préservation de la biodiversité marine, la pêche durable, etc.;
- Biodiversité regroupe toutes les actions qui sont liées à sa protection;
- Usage des sols fait référence à toutes les actions pour limiter leur exploitation, ou l'utilisation dans une logique responsable;
- Forêts concerne toutes les actions limiter leur exploitation, comme la protection de zone, la réduction d'utilisation de papier afin de limiter les prélèvements, l'utilisation de papier recyclable, etc.;
- Alimentation et l'agriculture fait référence à toutes les actions qui favorise l'alimentation durable comme la réduction de pesticides, l'alimentation locale, encourager et soutenir l'agriculture biologique, etc.;
- Exploitation minière concerne les actions liées à ce secteur d'activité dans le but de minimiser les impacts dus à l'exploitation des sols;
- Santé-sécurité concerne la santé et sécurité au travail et fait référence à des actions comme de la sensibilisation, du management de la sécurité, la réduction d'exposition aux risques, etc.;
- Employé concerne toutes les questions relatives aux employés telles que le pourcentage de senior, de personne présentant des handicaps, les conditions de travail, etc.;
- Femmes fait référence aux femmes dans le milieu du travail, et ce dans une perspective d'égalité et de parité en augmentant le pourcentage de femme aux postes de direction, l'augmentation du nombre de femmes dans l'entreprise, etc.;
- Communauté concerne les actions dans l'implication avec celle-ci que ce soit par des dons, des investissements, la recherche de partenariat local, etc.;
- Droits de l'Homme fait référence à toutes les actions qui permettent de promouvoir les droits de l'Homme, la présence de code de conduite au sein des entreprises, etc.;

- Santé et le bien-être fait référence à des actions pour favoriser le bien-être au travail et dans la société, des campagnes de sensibilisation sur différents sujets de la santé tels que les maladies, l'alimentation saine, l'hygiène, etc.;
- Mise en conformité et normes visent à mettre en place des actions pour respecter les différents cadres législatifs et l'obtention de certification de certaines normes;
- Transparence fait référence à toutes les actions qui visent à favoriser la transparence dans tous les processus d'une entreprise que ce soit les relations avec les parties prenantes, la gestion de l'entreprise, la performance de l'entreprise, etc.;
- Philanthropie concerne toutes les actions à caractère philanthropique;
- Général concerne des actions qui ne rentrent pas dans les catégories précédentes. Les actions qui sont présentes peuvent concerner l'amélioration des processus de l'entreprise, la mise en place de technologies pour utiliser les bioplastiques, le recyclage des véhicules d'une entreprise, etc.

Les résultats sont présentés dans la figure 4.6 pour le secteur de l'énergie, et la figure 4.7 tous secteurs confondus.



**Figure 4.6 Répartition des actions dans le secteur de l'énergie** (données analysées de : *Pivot Goals*)



**Figure 4.7 Répartition des actions tous secteurs confondus** (données analysées de : *Pivot Goals*)

Les objectifs fixés ont été analysés afin d'identifier quels sont les enjeux auxquels les entreprises répondent majoritairement. Les données ont été compilées dans un fichier Excel afin d'en extraire des graphiques représentatifs sur les pratiques des entreprises du secteur de l'énergie, mais également tous secteurs confondus. Cela permet une représentation visuelle relativement exhaustive des actions qui sont menées par les entreprises afin de contribuer au développement durable. Au regard de ces deux graphiques, on peut nettement apercevoir, aussi bien dans le secteur de l'énergie que tous secteurs confondus, que la plus grande proportion des actions soit en faveur du climat et de la réduction des GES. On retrouve également une part importante dans le domaine de la santé-sécurité dans le secteur de l'énergie, mais qui reste toutefois moins importante tous secteurs confondus où c'est la gestion des déchets qui est plus visée. Logiquement, dans le secteur de l'énergie, les actions liées à l'optimisation énergétique et les énergies renouvelables occupent une place non négligeable. Ensuite, les conditions des employés prennent une place conséquente, quelle que soit l'analyse. Ces éléments étudiés permettent de mettre en lumière les préoccupations les plus importantes auxquelles répondent les entreprises par la mise en place d'action. Par ailleurs un classement des dix des objectifs les plus rencontrés dans le secteur de l'énergie est présenté dans le tableau 4.4, et tous secteurs confondus dans le tableau 4.5.

**Tableau 4.4 Classement du top 10 des objectifs dans le secteur de l'énergie**

<b>CLASSEMENT DES 10 POUR LE SECTEUR DE L'ÉNERGIE</b>	
<b>1</b>	GES concerne des actions visant à réduire les émissions, augmenter les dons en faveur des projets de réduction de GES, utiliser des technologies zéro carbone, etc.
<b>2</b>	Climat qui concerne les actions pour contribuer à l'enjeu des changements climatiques comme le développement de technologie pour capturer le CO <sub>2</sub> , investissement, etc.
<b>3</b>	Énergie est orientée sur des actions d'efficacité énergétique notamment sur la réponse aux besoins de la société, la réduction de consommation d'énergie, etc.
<b>4</b>	Santé-sécurité concerne la santé et sécurité au travail et fait référence à des actions comme de la sensibilisation, du management de la sécurité, la réduction d'exposition aux risques, etc.
<b>5</b>	Énergie renouvelable concerne des actions qui visent à développer ou augmenter la part de production d'énergies propres.
<b>6</b>	Employé concerne toutes les questions relatives aux employés telles que le pourcentage de senior, de personne présentant des handicaps, les conditions de travail, etc.
<b>7</b>	Eau vise fait référence à des actions pour réduire la consommation, éviter la pollution l'eau.
<b>8</b>	Gouvernance concerne la mise en place d'actions de gestion dans une perspective de développement durable sur les volets social, environnemental et économique.
<b>9</b>	Mise en conformité et normes visent à mettre en place des actions pour respecter les différents cadres législatifs et l'obtention de certification de certaines normes.
<b>10</b>	Général concerne des actions qui ne rentrent pas dans les catégories précédentes. Les actions qui sont présentes peuvent concerner l'amélioration des processus de l'entreprise, la mise en place de technologies pour utiliser les bioplastiques, le recyclage des véhicules d'une entreprise, etc.

**Tableau 4.5 Classement du top 10 des objectifs tous secteurs confondus**

<b>CLASSEMENT DES 10 TOUS SECTEURS CONFONDUS</b>	
<b>1</b>	GES concerne des actions visant à réduire les émissions, augmenter les dons en faveur des projets de réduction de GES, utiliser des technologies zéro carbone, etc.
<b>2</b>	Climat qui concerne les actions pour contribuer à l'enjeu des changements climatiques comme le développement de technologie pour capturer le CO <sub>2</sub> , investissement, etc.
<b>3</b>	Énergie est orientée sur des actions d'efficacité énergétique notamment sur la réponse aux besoins de la société, la réduction de consommation d'énergie, etc.



**Tableau 4.5 Classement du top 10 des objectifs tous secteurs confondus (suite)**

<b>4</b>	Déchet concerne toutes les actions qui visent à la réduction, au recyclage, à la réduction de l'enfouissement, etc.
<b>5</b>	Mise en conformité et normes visent à mettre en place des actions pour respecter les différents cadres législatifs et l'obtention de certification de certaines normes.
<b>6</b>	Employé concerne toutes les questions relatives aux employés telles que le pourcentage de senior, de personne présentant des handicaps, les conditions de travail, etc.
<b>7</b>	Général concerne des actions qui ne rentrent pas dans les catégories précédentes. Les actions qui sont présentes peuvent concerner l'amélioration des processus de l'entreprise, la mise en place de technologies pour utiliser les bioplastiques, le recyclage des véhicules d'une entreprise, etc.
<b>8</b>	Eau vise fait référence à des actions pour réduire la consommation, éviter la pollution l'eau.
<b>9</b>	Gouvernance concerne la mise en place d'actions de gestion dans une perspective de développement durable sur les volets social, environnemental et économique.
<b>10</b>	Santé-sécurité concerne la santé et sécurité au travail et fait référence à des actions comme de la sensibilisation, du management de la sécurité, la réduction d'exposition aux risques, etc.

#### 4.4.2 Le Plan d'action de développement durable 2015-2020 d'Hydro-Québec

Le PADD 2015-2020 de l'entreprise comporte 12 actions accompagnées de cibles et d'indicateur de mesure (Hydro-Québec, 2015). Comme mentionné dans le PADD, l'objectif principal est de contribuer à la SGDD 2015-2020. Le tableau 4.6 représente une synthèse du PADD d'Hydro-Québec. Les orientations et les objectifs sont regroupés par code couleur afin d'identifier aisément les mêmes orientations auxquelles répond Hydro-Québec. Les numéros mentionnent les orientations et les objectifs gouvernementaux qui sont associés à la SGDD.

**Tableau 4.6 Synthèse du PADD 2015-2020 d'Hydro-Québec**

Actions du PADD	Contribution à la SGDD	
	Orientation gouvernementale	Objectif gouvernemental
<b>1</b> Réaliser des projets hydroélectriques	<b>8</b> Favoriser la production et l'utilisation d'énergies renouvelables et l'efficacité énergétique en vue de réduire les émissions de gaz à effet de serre	<b>8.2</b> Optimiser la production d'énergies renouvelables au bénéfice de l'ensemble de la société

**Tableau 4.5 Synthèse du PADD 2015-2020 d'Hydro-Québec (suite)**

<b>2</b> Augmenter la puissance de centrales hydroélectriques existantes	<b>8</b> Favoriser la production et l'utilisation d'énergies renouvelables et l'efficacité énergétique en vue de réduire les émissions de gaz à effet de serre	<b>8.2</b> Optimiser la production d'énergies renouvelables au bénéfice de l'ensemble de la société
<b>3</b> Poursuivre les actions en efficacité énergétique	<b>8</b> Favoriser la production et l'utilisation d'énergies renouvelables et l'efficacité énergétique en vue de réduire les émissions de gaz à effet de serre	<b>8.1</b> Améliorer l'efficacité énergétique
<b>4</b> Poursuivre les efforts dans le domaine de l'électrification des transports au Québec	<b>7</b> Soutenir la mobilité durable	<b>7.2</b> Appuyer l'électrification des transports et améliorer l'efficacité énergétique de ce secteur pour développer l'économie et réduire les émissions de gaz à effet de serre
<b>5</b> Mieux faire connaître les connaissances acquises lors des études environnementales réalisées par Hydro-Québec	<b>1</b> Renforcer la gouvernance du développement durable dans l'administration publique	<b>1.4</b> Poursuivre le développement des connaissances et des compétences en matière de développement durable dans l'administration publique
<b>6</b> Poursuivre la protection et la mise en valeur du patrimoine bâti, technologique et intangible de l'entreprise	<b>1</b> Renforcer la gouvernance du développement durable dans l'administration publique	<b>1.5</b> Renforcer l'accès et la participation à la vie culturelle en tant que levier de développement social, économique et territorial
<b>7</b> Renforcer les pratiques de gestion écoresponsables	<b>1</b> Renforcer la gouvernance du développement durable dans l'administration publique	<b>1.1</b> Renforcer les pratiques de gestion écoresponsables dans l'administration publique
<b>8</b> Poursuivre les mesures visant à prendre en compte et à protéger la biodiversité et les services écosystémiques	<b>3</b> Gérer les ressources naturelles de façon responsable et respectueuse de la biodiversité	<b>3.1</b> Gérer les ressources naturelles de façon efficiente et concertée afin de soutenir la vitalité économique et de maintenir la biodiversité

**Tableau 4.5 Synthèse du PADD 2015-2020 d'Hydro-Québec (suite)**

<b>9</b> Optimiser la prise en compte des principes de développement durable dans les projets et activités	<b>1</b> Renforcer la gouvernance du développement durable dans l'administration publique	<b>1.1</b> Renforcer la prise en compte des principes de développement durable par les ministères et organismes publics
<b>10</b> Favoriser l'intégration et l'accueil favorable des équipements du réseau d'Hydro-Québec	<b>6</b> Assurer l'aménagement durable du territoire et soutenir le dynamisme des collectivités	<b>6.1</b> Favoriser la mise en œuvre de bonnes pratiques d'aménagement du territoire
<b>11</b> Intégrer la notion de cycle de vie à la démarche d'innovation	<b>2</b> Développer une économie prospère d'une façon durable : verte et responsable	<b>2.1</b> Appuyer le développement de filières vertes et de biens et de services écoresponsables produits au Québec
<b>12</b> Maintenir l'état des connaissances sur l'analyse du cycle de vie de l'électricité distribuée au Québec	<b>2</b> Développer une économie prospère d'une façon durable : verte et responsable	<b>2.1</b> Appuyer le développement des filières vertes et des biens et des services écoresponsables produits au Québec

Après une première analyse sommaire, il s'avère que le PADD d'Hydro-Québec répond à six orientations sur huit et dix objectifs sur 27 de la SGDD. On constate qu'il ne couvre pas la totalité des objectifs, mais ceci s'explique par le fait qu'il est demandé aux MO d'associer un seul objectif à l'orientation même si celle-ci en vise plusieurs. En comparaison d'une démarche volontaire de la part entreprise privée, le PADD d'Hydro-Québec ne semble pas exhaustif et couvrir suffisamment d'enjeux dans une perspective plus large de développement durable. Toutefois, un élément à soulever à ne pas négliger est qu'il ne s'agit pas d'une représentation de toutes les actions qui sont déjà en place au sein de l'entreprise. Il s'agit par ailleurs d'une obligation envers le gouvernement du Québec qui fixe lui-même les orientations et les objectifs. Une entreprise inscrite dans une démarche volontaire aurait l'avantage de bénéficier de plus de latitude pour définir ses propres objectifs en corrélation avec son activité. On se retrouve donc en présence d'un PADD réalisé spécifiquement pour la SGDD et qui ne représente qu'une partie des actions menées par Hydro-Québec en matière de développement durable.

#### **4.4.3 Comparatif entre le PADD d'Hydro-Québec et les objectifs analysés**

Bien que le PADD d'Hydro-Québec ait été élaboré pour répondre spécifiquement à la SGDD, on constate une similitude avec les objectifs que l'on retrouve dans l'analyse des pratiques des entreprises. En effet, les trois premières actions du PADD répondent aux enjeux les plus importants du classement, à savoir les enjeux liés aux changements climatiques, la réduction de GES ou l'amélioration de l'efficacité énergétique. L'action huit qui vise à protéger et préserver la biodiversité, bien qu'elle ne figure pas dans le classement des dix, est également présente dans les objectifs fixés par les entreprises du secteur de l'énergie au 18<sup>e</sup> rang, et tous secteurs confondus au 26<sup>e</sup> rang. De plus, d'autres objectifs fixés par la SGDD concernant l'aménagement du territoire et qui pourraient être liés à l'utilisation des sols dans les actions recensées au sein des entreprises, ou le développement d'une économie prospère de façon durable verte et responsable, démontrent que peu importe les orientations, les cadres législatifs en place, les normes ou les référentiels, le même but et la même finalité sont recherchés.

## **5. INTÉGRER EFFICACEMENT UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES PROCESSUS D’AFFAIRES**

Ce chapitre vise à proposer des recommandations afin d’intégrer efficacement le développement durable au sein Hydro-Québec, mais également dans toutes entreprises désireuses d’optimiser ses démarches de responsabilité sociétale.

Dans un premier temps, des recommandations seront proposées spécifiquement pour le PADD d’Hydro-Québec qui doit répondre à la SGDD. Dans un deuxième temps, une méthodologie pour intégrer une démarche de responsabilité sociétale sera élaborée en s’appuyant sur la norme ISO 26000 et justifiée avec tous les éléments mis en lumière dans les chapitres précédents.

### **5.1 Analyse du PADD d’Hydro-Québec**

Dans la SGDD, il est mentionné un point important concernant l’élaboration d’un PADD par les MO. L’objectif principal est d’assurer une cohérence de l’action gouvernementale en développement durable. Dans cette phrase il faut mesurer toute la dimension collective du concept afin de définir les enjeux les actions et les plus pertinentes pour une réponse globale. Il ne s’agit pas là de planifier des actions de façon isolée, en ciblant les enjeux prioritaires de l’entreprise, mais de cibler des actions sur lesquelles une réponse pertinente peut être apportée dans le cadre de la SGDD et pour le bien de la société québécoise. En d’autres termes, il est central de focaliser la recherche de cibles sur des éléments où l’entreprise a les impacts les plus importants ou un potentiel suffisant pour avoir une contribution significative. Des efforts menés sur un enjeu où l’entreprise serait responsable de 1 % des impacts à l’échelle du Québec ne permettraient pas d’obtenir des résultats probants dans une perspective globale et en cohérence avec la complémentarité des actions demandée dans le cadre de la SGDD.

#### **5.1.1 L’analyse critique des actions du PADD et recommandations**

Comme mentionné auparavant, le PADD d’Hydro-Québec comporte 12 actions portant sur six orientations sur huit et dix objectifs sur 27 de la SGDD. Le PADD est ici analysé de façon critique et développant des arguments et des recommandations pour chaque action. Ensuite des recommandations plus générales sont formulées en raison des éléments soulevés dans l’analyse.

Les paragraphes suivants analysent en détail les 12 actions présentes dans le PADD en réponse à la SGDD. Par ailleurs, l’entreprise y mentionne chaque objectif organisationnel ainsi que la cible et l’indicateur qui y sont associés.

**Tableau 5.1 Action 1 Réaliser des projets hydroélectriques**

Objectif organisationnel	Cible	Indicateur
Poursuivre le développement du potentiel hydroélectrique du Québec	Augmenter la puissance installée de 910 MW et la production annuelle d'énergie de 4,7 TWh d'ici 2020	Puissance disponible liée à la réalisation du projet de la Romaine (MW)

Cette action (tableau 5.1) vise à la réduction des GES et l'optimisation des énergies renouvelables au bénéfice de la société. Hydro-Québec, en raison de son activité contribue déjà fortement à la production d'énergie renouvelable pour l'ensemble du Québec grâce à l'hydroélectricité. Par ailleurs, la réalisation du projet de la Romaine a commencé en 2009 (Hydro-Québec, s.d.-d) quelques années avant la mise en place de la SGDD 2015-2020 et faisait déjà partie du plan d'affaire de l'entreprise. Cette action ne s'inscrit donc pas dans une démarche volontaire de la part de l'entreprise en proposant une action ou des initiatives nouvelles en vue de la réduction des GES. L'action aurait pu davantage se tourner vers d'autres sources comme le solaire ou l'éolien en développant davantage ces filières. D'une part, cela aurait permis de répondre à l'intérêt suscité par les énergies alternatives auprès de la société, et d'autres parts de répondre aux enjeux de l'entreprise notamment sur la transition énergétique et le développement des compétences en lien avec les différentes énergies renouvelables. Par ailleurs, l'orientation gouvernementale stipule qu'il s'agit de production, mais également d'utilisation (SGDD, 2015, p. 71). L'entreprise aurait donc pu s'inscrire dans la deuxième option et développer des actions d'ampleur pour une meilleure utilisation des énergies renouvelables. De plus, Hydro-Québec possède un bouquet d'énergies faiblement carbonées. Selon le RDD 2017, les émissions totales de GES sont de 346 779 t éq CO<sub>2</sub> et représentent 0,6 % des émissions du Québec (Hydro-Québec, 2018). Bien qu'Hydro-Québec représente un acteur majeur pour la lutte contre les changements climatiques, la réduction même totale de ses GES n'apporte pas de réponse significative à la SGDD du fait de son faible pourcentage d'émission en comparaison au reste du territoire québécois. Toutefois, dans une approche holistique du développement durable, la réduction des GES nécessite une réponse à l'échelle internationale. Hydro-Québec se positionne comme une partie prenante incontournable en Amérique du Nord.

**Tableau 5.2 Action 2 Augmenter la puissance de centrales hydroélectriques existantes**

Objectif organisationnel	Cible	Indicateur
Poursuivre le développement du potentiel hydroélectrique du Québec	Obtenir des gains en puissance disponibles à la pointe de 60 MW et des gains moyens en énergie de 72 GWh/an d'ici 2020	Puissance additionnelle disponible à la pointe (MW)

Tout comme la première action, celle-ci (tableau 5.2) vise à répondre à la même orientation et au même objectif gouvernemental. Cette action est discutable pour les mêmes raisons évoquées précédemment. Cet objectif fait déjà partie intégrante de la stratégie d'Hydro-Québec dans son plan d'affaires. L'augmentation de la capacité de la production électrique était déjà mentionnée dans le plan stratégique 2002-2006 (Hydro-Québec, 2001), 2004-2008 (Hydro-Québec, 2003) et 2006-2010 (Hydro-Québec, 2005) et qui par ailleurs sont accessible au public sur le site de l'entreprise (Hydro-Québec, s.d.-c). Cette action aurait pu aisément remplacer la numéro 3 (tableau 5.3) du PADD visant à améliorer l'efficacité énergétique. Elle semble également plus pertinente en réponse à l'objectif fixé par la SGDD 2015-2020. En effet, il y est mentionné explicitement

« Dans le cadre de cet objectif, l'efficacité énergétique fait référence, pour une énergie donnée, à l'obtention d'*un meilleur rendement énergétique principalement par le recours aux innovations technologiques les plus appropriées ainsi que par le choix des équipements et des procédés les plus performants* ou encore par des changements de comportements en faveur d'une réduction de la consommation d'énergie. » (SGDD, 2015, p. 71)

On constate comme précédemment que ce n'est pas une action qui a été initiée pour répondre spécifiquement à la SGDD 2015-2020, mais qui a été corrélée à celle-ci (3).

**Tableau 5.3 Action 3 Poursuivre les actions en efficacité énergétique**

Objectif organisationnel	Cible	Indicateur
Poursuivre les efforts en efficacité énergétique	Augmenter les économies d'énergie en moyenne de 500 GWh/an Offrir des programmes à toutes les clientèles de façon à bien couvrir tous les marchés	Nouvelles économies d'énergie annuelles (GWh)  Nombre d'initiatives par marché

Les objectifs définis par la SGDD et les actions qui doivent être menées ont pour but de rendre l'ensemble cohérent dans une perspective globale et pour l'ensemble du territoire québécois. Dans cette action il est

question d'économie d'énergie en favorisant une meilleure consommation d'énergie notamment par le biais de la sensibilisation. Toutefois la sensibilisation est-elle suffisamment efficace pour répondre à l'efficacité énergétique et l'économie d'énergie? Certains articles ou études démontrent qu'il y a parfois une différence fondamentale entre les enquêtes d'opinion sur le développement durable et l'environnement et les pratiques au quotidien de la part des citoyens. Patrice Joly qui a occupé différent poste dans le domaine de l'environnement et de l'énergie, notamment à l'Agence de l'environnement et la maîtrise de l'énergie confirme ces faits. Il mentionne que les citoyens sont effectivement plus sensibles aux questions environnementales par rapport aux années 1990, mais que la majorité de la population n'est pas prête à faire des sacrifices au détriment de leur confort (Jahnich, 2014). De ce fait, il serait intéressant de préciser davantage les moyens qui seraient mis en place et d'évaluer la pertinence de la sensibilisation pour répondre aux enjeux d'efficacité énergétique. De plus, il est important de rappeler que l'objectif 8.1 découle de l'orientation 8 qui vise à réduire les émissions de GES. Sachant qu'Hydro-Québec fournit déjà une énergie renouvelable et faiblement carbonée, une action plus cohérente serait à envisager afin de répondre dans une perspective plus globale.

**Tableau 5.4 Action 4 Poursuivre les efforts dans le domaine de l'électrification des transports au Québec**

Objectif organisationnel	Cible	Indicateur
Contribuer à l'électrification des transports	Déployer 725 bornes, dont 50 bornes de recharge rapide, notamment sur les grands axes routiers d'ici 2020	<p>Nombres de bornes du Circuit électrique en service et nombre de régions desservies</p> <p>Ententes de partenariat de recherche-développement et de commercialisation de technologies de pointe</p> <p>Nombre de brevets détenus</p>

Dans cette action-ci (tableau 5.4), on constate une réelle cohérence demandée dans l'action gouvernementale en développement durable entre deux MO, Hydro-Québec et le Ministère des Transports du Québec. En effet, ce dernier mentionne dans son plan d'action 2015-2020, « Propulser le Québec par l'électricité », qu'en 2020 le Québec sera un chef de file dans l'utilisation de moyens de transport fonctionnant à l'électricité (Ministère des Transports, s.d.). Le gouvernement du Québec compte consolider



et poursuivre les actions déjà mises en place dans le Plan d'action 2011-2020 sur les véhicules électriques avec le Plan d'action en électrification des transports 2015-2020 (Ministère du Développement durable, Environnement et Lutte contre les changements climatiques, 2018). Cette approche vise deux sphères du développement durable, premièrement l'économie en stimulant la croissance, et deuxièmement l'environnement en réduisant les émissions de GES liés au secteur des transports. Il s'agit là d'un enjeu important pour le territoire québécois, car le secteur des transports représente presque la moitié des émissions totales avec 41,7 % (Ministère du Développement durable, Environnement et Lutte contre les changements climatiques, 2018). Avec cette action, on constate la complémentarité de deux MO qui est nécessaire pour répondre de façon efficace et cohérente à la SGDD 2015-2020. Hydro-Québec remplit son rôle avec sérieux en répondant aux conditions de réussite mentionnées dans le rapport du ministère des Transports «Mettre en place un environnement propice au transport électrique en veillant à ce que les ministères et organismes du gouvernement travaillent en concertation afin de s'assurer d'une cohérence... » (Ministère des Transports, 2015)

**Tableau 5.5 Action 5 Mieux faire connaître les connaissances acquises lors des études environnementales réalisées par Hydro-Québec**

Objectif organisationnel	Cible	Indicateur
Poursuivre le développement du potentiel hydroélectrique du Québec	Produire deux documents synthèses annuellement	Nombre de documents publiés sur le Web

Concernant cette action (tableau 5.5) pour contribuer au développement des connaissances et des compétences en matière de développement durable elle peut être remise en question pour différentes raisons. Premièrement la SGDD 2015-2020 mentionne pour que l'objectif 1.4 qu'elle vise plus particulièrement :

- « la formation sur les pratiques en matière de développement durable;
- la promotion et la mise en valeur du savoir-faire et des initiatives favorables au développement durable dans les MO et à l'extérieur de l'administration publique ». (SGDD, 2015, p. 33)(Ministère du Développement durable, de l'Environnement et Lutte contre les changements climatiques, 2015)

Deuxièmement, le nombre de documents peut sembler faible par rapport à la taille de l'entreprise et ses nombreuses activités qui touchent aux sphères du développement durable. De plus le PADD mentionne qu'il est question de publications sur les connaissances dans les principaux domaines de l'environnement. Or le développement durable ne se limite pas uniquement à la sphère environnementale et il est question

d'études d'impact relatives à des projets de développement hydroélectrique, où Hydro-Québec est en quasi-monopole sur le territoire québécois, qui par ailleurs correspond à son objectif organisationnel. Toutefois, le partage dans une prospective internationale semble intéressant comme le mentionne la SGDD sur la promotion et la mise en valeur des MO (Ministère du Développement durable, de l'Environnement et Lutte contre les changements climatiques, 2015). On pourrait conclure que cette action manque un peu de dimension collective. Il aurait été intéressant d'approfondir les sensibilisations en développement durable qui sont déjà bien présentes en entreprise. D'une part de mettre à profit le potentiel de connaissances des spécialistes de l'entreprise, et d'autre part de diffuser les connaissances et la chaîne de valeur à l'externe grâce au nombre important d'employés.

**Tableau 5.6 Action 6 Poursuivre la protection et la mise en valeur du patrimoine bâti, technologique et intangible de l'entreprise**

Objectif organisationnel	Cible	Indicateur
Assurer la protection et la mise en valeur du patrimoine bâti, technologique, intangible, naturel et archéologique	Réaliser deux mesures en lien avec la protection ou la mise en valeur du patrimoine	Nombre de mesures réalisées d'ici 2020

Selon l'objectif 1.5 de la SGDD, il est vraiment question de culture qui est employée à maintes reprises. De plus, Hydro-Québec souligne l'importance de sa collection historique et de son riche patrimoine bâti. Certes, la poursuite de son action (tableau 5.6) en modernisant le centre d'interprétation de l'aménagement Manic-5 reste cohérente avec l'objectif gouvernemental, mais la cible fixée de deux mesures semble mince en comparaison au potentiel de l'entreprise. Il serait intéressant dans ce cadre, de fixer des objectifs plus ambitieux en matière d'accès à la vie culturelle. En effet, de nombreuses visites sont réalisées sur différents sites y compris le siège social et il serait envisageable pour d'Hydro-Québec d'exploiter au mieux le potentiel présent. Une critique similaire pourrait être soulevée comme sur les premières actions étant présentes bien avant la réalisation du PADD. Toutefois, dans une logique d'accès à la culture les actions dégagent davantage un caractère philanthropique qu'une recherche de rentabilité.

**Tableau 5.7 Action 7 Renforcer les pratiques de gestion écoresponsables**

Objectif organisationnel	Cible	Indicateur
Améliorer les pratiques écoresponsables	Maintenir une réduction des émissions de GES du parc de véhicules légers à 12 % par rapport à 2009 Augmenter d'ici 2020 le nombre d'appels effectués en vidéoconférence de 10 % par rapport à 2014 Augmenter à 15 % la proportion d'imprimantes écosécurisées dans l'entreprise d'ici 2020	Émissions annuelles de GES du parc de véhicules légers (t éq. CO <sub>2</sub> ) Nombre d'appels effectués en vidéoconférence annuellement Proportion d'imprimantes dans l'entreprise munies de la fonction d'impression écosécurisée

L'action 7 (tableau 5.7) du PADD est relativement pertinente en regard des préconisations de la SGDD sur l'objectif 1.1. De plus, plusieurs cibles et indicateurs sont mentionnés et qui font référence à différentes actions au sein de l'entreprise. On peut également constater une certaine proactivité de la part de l'entreprise qui peut démontrer une volonté d'exemplarité. En effet, bien que le parc de véhicules de l'entreprise soit le premier en importance au Québec, en comparaison au total des émissions du secteur des transports l'entreprise ne représente que 0,14 % (calcul réalisé à partir du RDD Hydro-Québec, 2017). On peut souligner également le respect des engagements fixés par le gouvernement du Québec sur l'électrification des transports. Concernant l'augmentation des appels effectués en vidéoconférence, on retrouve une action pertinente dans une logique de développement durable. En effet, en réduisant les coûts liés aux déplacements cela contribue favorablement à la sphère économique, mais également à la sphère environnementale en réduisant les émissions de GES. On pourrait également mentionner un aspect santé/sécurité en diminuant les risques d'exposition aux accidents de la route.

**Tableau 5.8 Action 8 Poursuivre les mesures visant à prendre en compte et à protéger la biodiversité et les services écosystémiques**

Objectif organisationnel	Cible	Indicateur
Assurer la protection de la biodiversité	Appliquer annuellement de mesures de prise en compte ou de protection de la biodiversité et des services écosystémiques, dont cinq mesures novatrices	Nombre de mesures novatrices appliquées annuellement pour prendre en compte et protéger la biodiversité et les services écosystémiques

Concernant cet aspect, la pertinence n'est plus à démontrer tant cet objectif concerne la totalité des organisations pour favoriser une réponse qui se doit d'être globale. Par ailleurs, Hydro-Québec, au travers

de ses nombreux projets, bénéficie d'une longue expérience dans l'évaluation des impacts environnementaux ainsi que de nombreuses études sur la biodiversité et les écosystèmes. Les services écosystémiques, touchant la sphère environnementale, sont nécessaires aux conditions de vie de l'homme répondant ainsi aux enjeux de la sphère sociale. C'est une action (tableau 5.8) qui s'inscrit totalement dans une perspective de développement durable et qui reste cohérente avec la SGDD.

**Tableau 5.9 Action 9 Optimiser la prise en compte des principes de développement durable dans les projets et activités**

Objectif organisationnel	Cible	Indicateur
Intégrer davantage les principes de développement durable dans la prise de décisions	Effectuer l'analyse d'un projet ou d'une activité significative par année, sur la base des principes de développement durable	Nombre de projets ou activités ayant fait l'objet d'une analyse annuellement

L'objectif 1.2 de la SGDD vise à renforcer la prise en compte des principes de développement durable par les MO (Ministère du Développement durable, de l'Environnement et Lutte contre les changements climatiques, 2015). Plus particulièrement au tableau 5.9, il s'agit d'intégrer les seize principes de développement durable dans les processus organisationnels et les méthodes d'évaluation ou les prises de décisions. La cible d'Hydro-Québec fixe l'analyse d'un projet ou d'une activité significative par année intégrant la prise en compte de ces principes. Bien que l'entreprise mentionne que ceux-ci sont déjà pris en compte depuis plusieurs années, elle stipule qu'elle procédera graduellement à une analyse sous cet angle. Dans les arguments de l'entreprise, il serait important d'apporter de la clarté sur la façon dont les principes ont été pris en compte et comment. On pourrait percevoir une certaine contradiction entre les deux éléments cités précédemment. Une entreprise, un MO ou quelques organisations qui se veulent responsables doivent ipso facto prendre en compte les principes de développement durable qui intègrent les trois sphères et qui sont indissociables. Certes, une déficience concernant les outils d'accompagnement et d'évaluation peut être évoquée, mais il convient à une organisation responsable de se doter des moyens nécessaires pour respecter les principes de développement durable et agir de façon éthique. Un certain recul est à prendre avec les commentaires, et de ne pas en conclure qu'Hydro-Québec agit de manière irresponsable. Des précisions devraient être apportées sur les moyens mis en place pour procéder à ce type d'analyse.

**Tableau 5.10 Action 10 Favoriser l'intégration et l'accueil favorable des équipements du réseau d'Hydro-Québec**

Objectif organisationnel	Cible	Indicateur
Favoriser l'intégration harmonieuse des installations dans le milieu et contribuer à l'amélioration du cadre de vie	Concevoir et diffuser un programme d'information auprès de 90 % des MRC pour favoriser une meilleure prise en compte des équipements du réseau lors de l'élaboration des outils de planification et d'aménagement du territoire	Proportion de MRC auprès desquelles le programme d'information a été diffusé

Cette action (tableau 5.10) apparaît cohérente avec la SGDD. En effet, l'aménagement durable du territoire est une thématique incontournable pour satisfaire aux besoins essentiels de la population et contribuer aux enjeux du développement durable. De plus, il exige la collaboration de plusieurs acteurs, dont Hydro-Québec qui joue un rôle important en raison de son secteur d'activité. L'entreprise contribue à la dynamique économique des collectivités en fournissant l'énergie indispensable à la plupart des activités, mais favorise également l'acceptation de ses projets en intégrant les parties prenantes au travers un programme d'information. L'action est pertinente dans une perspective de développement durable et la SGDD démontrant la nécessité d'une collaboration pour répondre aux enjeux de durabilité.

**Tableau 5.11 Action 11 Intégrer la notion de cycle de vie à la démarche d'innovation**

Objectif organisationnel	Cible	Indicateur
Poursuivre l'innovation technologique et appuyer le développement technologique et les partenariats	Appliquer les principes de développement durable et d'éco-innovation dans un projet d'innovation de l'IREQ par année	Nombre de projets dans lesquels les principes de développement durable et d'éco-innovation ont été appliqués

Concernant cette action (tableau 5.11), l'analyse de cycle de vie dans l'innovation est cohérente en regard des objectifs par la SGDD. En effet, comme le mentionne le PADD Hydro-Québec entend poursuivre ses travaux sur l'énergie renouvelable et l'électrification des transports allant de ce fait dans le sens du Ministère des Transports. Toutefois, certains éléments peuvent être critiquables comme l'application des principes de développement durable et d'éco-innovation dans un projet d'innovation de l'IREQ par année. Dans une période où l'urgence d'agir n'est plus à démontrer, cette approche et la notion de cycle de vie et (ACV) devraient faire partie intégrante de tout développement ou conception de produit, projet, etc. En effet, c'est une méthode nécessaire pour évaluer les impacts sur les différentes sphères du développement durable, y

compris la sphère sociale avec l'ACV sociale qui intègre aussi les principes de développement durable en mesurant les conséquences sur la société. Une entreprise ou MO responsable se doit d'intégrer systématiquement ces notions dans tous projets d'innovation.

**Tableau 5.12 Action 12 Maintenir l'état des connaissances sur l'analyse du cycle de vie de l'électricité distribuée au Québec**

Objectif organisationnel	Cible	Indicateur
Contribuer à l'amélioration des connaissances sur l'analyse de cycle de vie	Mettre à jour annuellement les données d'inventaire du bouquet d'énergie électrique du Québec dans la BD-ICV québécoise	Nombre de mises à jour des données d'inventaire du cycle de vie du bouquet d'énergie électrique du Québec par année

Cette action (tableau 5.12), bien qu'il ne s'agisse pas de partenariat direct, est très pertinente avec les éléments soulevés par la SGDD. En effet, pour le développement de filières vertes les entreprises et MO doivent s'appuyer sur données fiables et particulièrement concernant l'énergie qui nécessaire pour une grande majorité de projets. Cela permet en outre d'apporter des précisions sur les impacts générés et ainsi favoriser des prises de décisions responsables. Dans cette logique, Hydro-Québec fait encore preuve de cohérence en démontrant les bienfaits et la nécessité de la collaboration pour répondre efficacement aux objectifs fixés par la SGDD.

### 5.1.2 Recommandations générales

Le PADD 2015-2020, de manière générale, manque d'ambition par rapport au statut de l'entreprise. En effet, Hydro-Québec représente un acteur important du territoire québécois, non seulement par l'importance de ses activités, mais aussi sa visibilité au sein de la société. De plus, elle dispose des moyens et des compétences nécessaires pour répondre efficacement aux enjeux de développement durable définis par le gouvernement québécois. Par ailleurs, l'ancien ministre du MDDLCC mentionne dans la SGDD :

« Les ministères et les organismes doivent continuer de participer à cette démarche, mais ils doivent également servir de modèle à l'ensemble de la société

- en utilisant leur pouvoir d'achat pour contribuer au développement du marché des technologies propres et à celui des biens et services écoresponsables;
- en améliorant leurs pratiques pour que les principes de développement durable soient pris en compte dans le cadre de leurs activités courantes. » (Ministère du Développement durable, de l'Environnement et Lutte contre les changements climatiques, 2015)

L'entreprise devrait donc revoir son PADD au travers d'une vision plus ambitieuse, mais également comme objectif secondaire de démontrer son leadership en matière de responsabilité. D'une part, cela permettrait de diffuser plus largement sa chaîne de valeur à l'externe, et d'autre part d'encourager d'autres MO ou entreprises à suivre cette voie. De plus, une démarche dans cette logique serait également profitable pour l'image de l'entreprise au sein de la société et ainsi renforcer son acceptabilité. Concernant les actions à identifier, il est indispensable de rechercher plus de cohérence comme mentionnée dans la SGDD et de s'inspirer par exemple de l'action 4 visant à poursuivre les efforts dans le domaine de l'électrification des transports au Québec. En effet, elle répond de manière globale à l'enjeu de mobilité durable et démontrant la complémentarité essentielle dans la SGDD, mais elle renforce également la position d'Hydro-Québec comme un acteur incontournable du territoire pour favoriser la réussite des actions qui sont engagées.

Concernant l'élaboration de nouvelles actions, il faut également apporter plus de précisions sur certains éléments du PADD. Des indicateurs plus précis doivent être envisagés de même qu'une cohérence entre différents éléments mentionnés dans une même action. Certes, un des objectifs est de répondre à la SGDD, mais le PADD fait également partie du RDD et est par conséquent accessible au public. Les actions inscrites doivent donc être précises notamment dans les moyens mis en place pour atteindre les cibles et mesurer les indicateurs. Le vocabulaire incluant des mots comme « par exemple » est à bannir. Par ailleurs, les gestes qui sont mentionnés devraient l'être dans une vision qualitative et non quantitative. Il est préférable d'inscrire moins de gestes, mais plus compréhensibles que trop qui peuvent paraître flous pour un lecteur non averti.

## **5.2 Proposition d'une méthodologie pour améliorer sa démarche de responsabilité sociétale**

Cette partie vise à proposer une méthodologie afin d'optimiser ou d'amorcer une démarche de responsabilité sociétale. Dans un premier temps, il est important de définir son positionnement et quelles sont les motivations d'une telle démarche. Par la suite, il faut également s'appuyer sur des référentiels ou des normes connus permettant de proposer un cadre concret, mais également d'assurer une compréhension et un langage commun avec les parties prenantes. Par ailleurs, il est important de définir une méthodologie qui intègre des éléments comme la priorisation, la justification et le but à atteindre.

### **5.2.1 Définir son approche**

Comme développé dans la partie sur les typologies d'une démarche de responsabilité sociétale, il en existe plusieurs, mais qui ne sont toutefois pas incompatibles entre elles. La démarche de responsabilité sociétale proposée ici fait d'abord appel à plusieurs approches éthiques. Le tableau 5.13 tiré de la boîte à outils du

développement durable et de la RSE (Maymo et Murat, 2017) propose un triptyque éthique abordant les notions d'utilitarisme, le respect des règles et la vertu (Maymo et Murat, 2017).

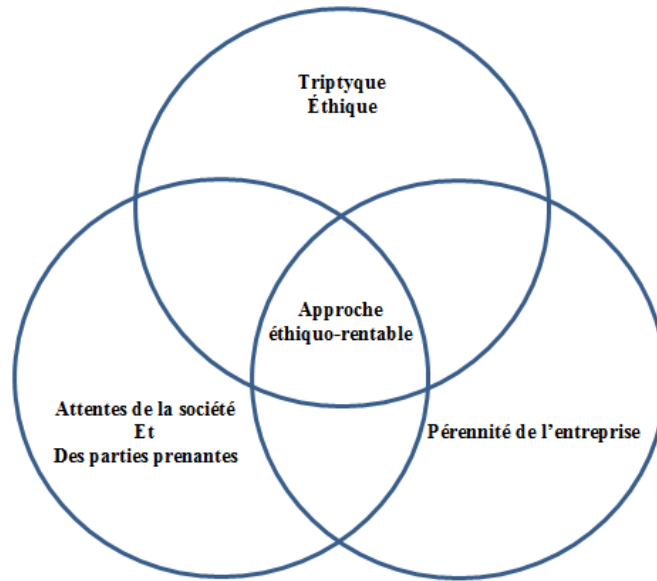
**Tableau 5.13 Triptyque éthique**

Étique	Ligne directrice	Question à se poser
Utilitarisme (Bentham, Mill, Sidgwick)	Produire le plus grand bien pour le plus grand nombre	Quelle action va produire les meilleures conséquences
De la règle (Kant)	Respect de principes absolus, d'une déontologie	Que dit le règlement?
De la vertu (Aristote, McIntyre)	Former le caractère	Quelle personne est-ce que je veux être?

On constate dans ce triptyque éthique que l'on retrouve différentes approches tel que le respect des règles ou une démarche proactive avec l'utilitarisme. Par ailleurs, dans le courant de pensée de l'utilitarisme, « on entend le principe selon lequel toute action, quelle qu'elle soit, doit être acceptée ou désavouée selon sa tendance à augmenter ou à diminuer le bonheur des parties affectées par l'action » (Courant philosophique, s.d.). Toutefois, l'intégration d'une démarche de responsabilité sociétale ne peut pas se limiter uniquement à l'éthique, mais également intégrer les facteurs de pérennisation de l'entreprise. En effet, une entreprise se doit de gérer ses activités de manière responsable, mais aussi de préserver ses activités dans le temps et être rentable. Certes, ce sont deux termes qui peuvent laisser paraître une certaine dualité, pourtant la réalité du monde et tel que les besoins actuels nécessitent d'être satisfait tout rendant possible la satisfaction des besoins futurs. Par conséquent la rentabilité, le profit dans un sens purement économique, et l'éthique sont compatibles et peuvent évoluer conjointement. Par ailleurs, il serait dommageable pour une entreprise qui serait très engagée dans sa démarche, ayant un impact majeur sur la société en raison de ses pratiques responsables, de devoir arrêter ses activités par manque de rentabilité et ainsi priver la société de ses externalités positives.

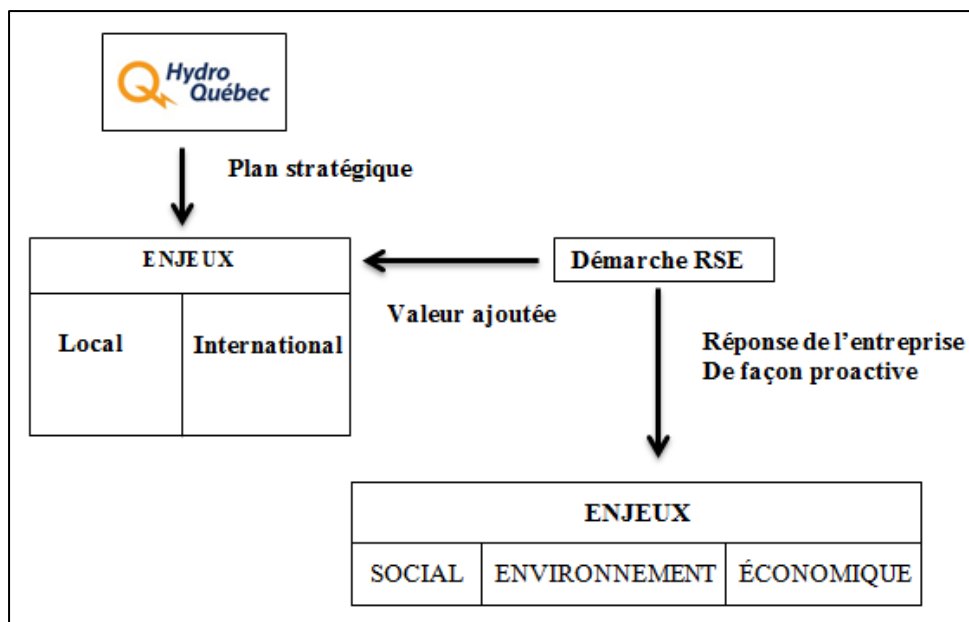
L'approche qui est donc proposée intègre à la fois l'éthique en rapport avec les éléments mentionnés dans le paragraphe précédent, la rentabilité de la démarche pour l'entreprise en recherchant la valeur ajoutée d'une démarche de RSE, et la réponse aux attentes de la société et des parties prenantes concernant les enjeux du développement durable. La figure 5.1, inspirée du triptyque de développement durable, présente une démarche appelée pour cet essai, une approche éthico-rentable. Cette approche concilie donc les trois sphères afin de dégager un compromis profitable à tous.





**Figure 5.1 Présentation de l'approche éthiquo-rentable**

Par conséquent, pour intégrer cette approche il est nécessaire d'identifier les différents éléments présents dans les trois sphères. Dans un premier temps, il convient d'aborder la problématique dans une perspective de rentabilité et de plan d'affaires. La première étape consiste à analyser les enjeux en lien avec le plan stratégique de l'entreprise, d'une part donc le contexte local et d'autre part dans un contexte de développement international, ce qui est par ailleurs le cas d'Hydro-Québec. Une fois ces enjeux identifiés, il faut déterminer comment une démarche de responsabilité sociétale apporte une valeur ajoutée au plan stratégique de l'entreprise et une réponse favorable aux différents éléments identifiés. C'est alors à cette étape qu'intervient le triptyque éthique en intégrant une stratégie proactive et le respect des règles en fonction du contexte géographique où se situent les affaires, mais également en veillant à respecter les droits internationaux en vigueur tels que les droits de l'Homme par exemple. En effet, certains pays peuvent aller à l'encontre des règles fixées à l'international, notamment la Bolivie qui a autorisé le travail des enfants dès l'âge de 10 ans (Barbier, 2014). Par la suite, les enjeux de développement durable liés à la société et les parties prenantes sont identifiés et l'entreprise élabore des moyens pour répondre à ces préoccupations. La figure 5.2 expose la réflexion qui vient d'être développée.



**Figure 5.2 Schéma de la démarche**

Une fois toutes ces étapes réalisées et les éléments identifiés, la démarche doit s'appuyer sur de l'existant tel que des normes et des référentiels. Le choix s'est dirigé vers la norme ISO 26000 et la suite de la méthodologie est explicitée et justifiée dans la partie 5.2.2.

### **5.2.2 Intégrer sa démarche en s'appuyant sur la norme ISO 26000**

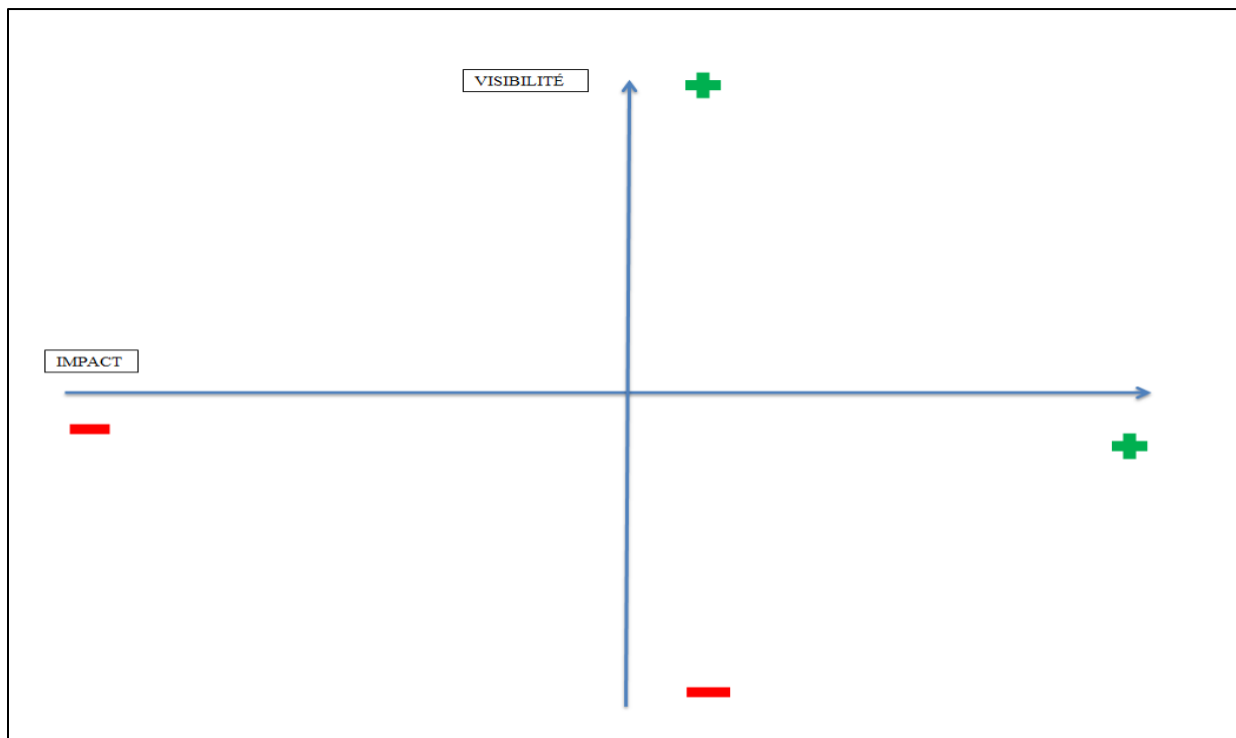
La norme ISO 26000 représente un réel intérêt dans les processus d'affaires a été retenue pour différentes raisons qui sont explicitées en suivant. En effet, en raison de son exhaustivité bien adaptée tant aux organisations qu'aux entreprises, car elle couvre de nombreuses thématiques d'une démarche de responsabilité sociétale et permet de contribuer aux différentes sphères du développement durable. Comme mentionné au chapitre précédent, elle propose des domaines d'action qui abordent aussi bien des questions relatives à l'environnement comme la gestion de la pollution, que des questions relatives au volet social et à économique avec l'implication dans les communautés, la santé, la création de richesse et de revenus. Elle est donc très clairement adaptée, en étant correctement employée, pour contribuer de façon significative au développement durable. Par ailleurs, son consensus au niveau mondial semble bien adapté dans un contexte de développement des affaires à l'international, et hors du Québec dans le cas d'Hydro-Québec. Cette caractéristique lui confère également l'avantage d'un langage et d'une compréhension commune pour définir les bases d'un engagement RSE pour de potentiels partenariats sur les différents continents.

La norme ISO 26000 est donc le socle sur lequel l'entreprise doit baser sa démarche de responsabilité sociétale. Toutefois, elle doit être utilisée en complémentarité avec la norme GRI. Comme développé dans le chapitre précédent, cette norme est la plus utilisée pour la reddition et la publication de comptes d'une entreprise. De plus, en 2014 un document rédigé en collaboration par l'ISO et le GRI proposait l'utilisation conjointe des lignes directrices du GRI G4 et de la norme ISO 26000. Ce document permettait d'obtenir une complémentarité entre les deux normes avec l'ISO 26000 pour implanter des actions, et le GRI, qui déterminait les indicateurs à rechercher en fonction des domaines d'action présents (Global Reporting Initiative, 2014). L'intérêt d'un point de vue éthique est à la fois d'initier des actions utiles et responsables, mais également d'être transparents sur les informations publiées.

L'exercice a de nouveau été réalisé pour la production de l'essai et les recommandations en se basant sur le document de 2014. Les indicateurs de la norme GRI standard, la version actuelle, ont été corrélés aux différents domaines d'action de la norme ISO 26000. Parallèlement, les ODD ont fait l'objet du même exercice afin de déterminer la relation avec la norme ISO 26000. Dans le cas spécifique d'Hydro-Québec, les objectifs de la SGDD ont également été pris en compte en raison des obligations auxquelles sont assujettis les MO. Cette analyse sera utile pour une partie des recommandations. De plus, quels que soient les orientations locales ou internationales, les normes ou certains cadres législatifs, la finalité reste toujours la même, à savoir un développement durable. Afin de faciliter les prises de décisions et les orientations d'une entreprise, celle-ci doit se reposer sur une méthodologie unique basée sur la norme ISO 26000 qui semble être le choix le plus pertinent.

Concernant la norme ISO 26000, en raison de son exhaustivité les 37 domaines d'action répondent à l'ensemble des enjeux que l'on peut retrouver au sein d'une société. Il s'agit à ce stade de déterminer lesquels sont les plus appropriés aux enjeux définis dans les premières phases de la méthodologie. Cette partie fait donc appel à l'éthique et l'engagement de l'entreprise en recherchant de la proactivité dans sa démarche et de l'utilitarisme envers la société. La recherche d'actions et d'initiatives ne doit pas se limiter à une maîtrise des impacts et diminution des effets négatifs de l'entreprise, mais la recherche d'actions permettant de contribuer de façon significative au bien-être de la société et aux enjeux du développement durable.

À ce palier, la vision dans une perspective de rentabilité et de valeur ajoutée pour l'entreprise intervient plus précisément. L'objectif reste la prise en compte de la totalité des domaines d'action, mais de les prioriser en fonction de l'intérêt pour l'entreprise en utilisant une matrice visibilité/impact (VI) présentée en figure 5.3.



**Figure 5.3 Matrice VI**

Pour ce faire, la matrice VI est utilisée différemment que ce pour quoi elle est conçue. Initialement, elle est employée pour « répertorier et classer ses activités en fonction d’une part de leur visibilité pour les parties prenantes, et d’autre part de leur impact pour l’organisation » (Maymo et Murat, 2017). Par ailleurs, la méthodologie précise que la visibilité peut être un avantage si celle-ci est maîtrisée. L’impact quant à lui peut être positif ou négatif, et si dans le dernier cas il s’accompagne d’une visibilité importante il nécessite alors une réponse immédiate et urgente. Par conséquent, cette matrice a été utilisée afin de prioriser les domaines d’action de la norme ISO 26000 en fonction de leur visibilité et de leur impact. Il s’agit là de les prioriser et de les orienter en adoptant les mêmes principes. À titre d’exemple, le domaine d’action des conditions de travail et protection sociale peut présenter un impact important, mais une visibilité faible, car il s’agit d’enjeux principalement internes à l’entreprise. Toutefois, cela ne veut pas dire qu’aucune mesure ne doit être prise, car comme mentionnée dans la méthodologie « à défaut d’être visible, une activité ayant un impact fort et négatif sera tôt ou tard médiatisée ». La même réflexion est donc appliquée aux domaines d’action de la norme ISO 26000. À ce stade, des initiatives doivent être recherchées en fonction de la priorisation des domaines d’action.

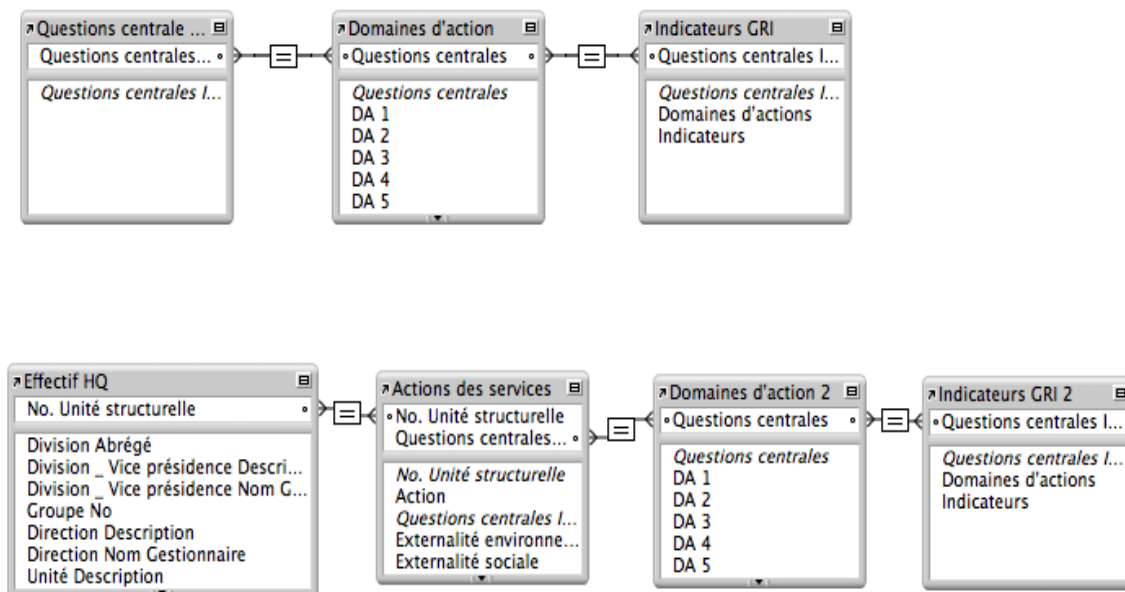
Cette méthodologie a été expérimentée dans l’entreprise Hydro-Québec au cours d’une réunion de trois heures en équipe. Pour l’occasion, une vulgarisation de la norme avait été rédigée. La pertinence des

résultats obtenus à l'issue de cette réflexion et de ce travail collaboratif permet d'affirmer que la méthodologie démontre une certaine efficacité et des intérêts multiples. En effet, la démarche est restée corrélée au plan stratégique de l'entreprise et a permis d'apporter des réponses en adéquation avec l'approche éthico-rentable, mais également de sensibiliser et d'informer les participants à la norme ISO 26000 de son intérêt pour l'entreprise. La rétroaction a permis de valider la méthodologie afin qu'elle soit employée avec d'autres unités. Par ailleurs, l'organisation de cette démarche doit rester un travail d'accompagnement afin de guider les différentes unités d'une entreprise. La marche à suivre est de se positionner en tant que rôle-conseil et de laisser les intervenants se familiariser avec le référentiel au travers d'exemples concrets. Le but est l'implication des unités dans la recherche d'initiatives afin qu'elles se les approprient, les portent et les gèrent pour ainsi garantir leur réussite jusqu'à terme. Le fait d'imposer des actions pourrait être perçu comme une contrainte et minimiser les chances de succès. Par mesure de confidentialité, les résultats de la réflexion suite à la réunion organisée dans l'entreprise ne sont pas mentionnés.

### **5.2.3 Développer un outil de pilotage pour la norme ISO 26000**

Les grandes entreprises peuvent rendre difficile la gestion en développement durable en raison du nombre important d'employés et d'unités avec des missions parfois différentes et ne touchant pas aux mêmes enjeux dans la responsabilité sociétale. De plus, la multitude de référentiels, de normes ou cadres législatifs en lien avec le développement durable, tels que la SGDD dans le cadre d'Hydro-Québec, complexifie la prise de décision pour adopter la meilleure stratégie.

Certains logiciels de gestion de base de données permettent, après conception des tables nécessaires, d'apporter un soutien dans les prises de décisions en regroupant différents outils. L'intérêt est de pouvoir créer des relations entre différentes informations à l'aide d'une clé primaire qui sert d'identification commune aux différentes tables réalisées en fonction de besoins spécifiques. La figure 5.4 représente un aperçu des types de relations qui peuvent être créés entre les tables.



**Figure 5.4 Exemple de relation entre les tables**

Cette conception a été réalisée en utilisant comme base la norme ISO 26000. Toutes les tables ont été conçues afin d’y faire figurer les éléments correspondant à chaque référentiel ou orientation. Les tables suivantes ont été utilisées :

- Table des questions centrales de la norme;
- Table des domaines d’action relatifs à chaque question centrale;
- Table des ODD;
- Table du GRI avec tous les indicateurs;
- Table avec la SGDD;
- Table des effectifs d’Hydro-Québec jusqu’au niveau chef IV;
- Table des actions.

Une table est finalement un tableau à l’apparence d’un fichier Excel qui permet d’y insérer du contenu qui sera mis ultérieurement en relation. Certaines informations qui servent de clé primaire doivent être répétées en fonction du nombre d’occurrences se rapportant à cette même clé. L’importance des données qui y figure rend parfois considérable le contenu du tableau. La figure 5.5 illustre le type de données qui peuvent y être insérées.

Questions centrales ISO 26000	Domaines d'actions	Indicateurs
6.6 Loyauté des pratiques	Concurrence loyale	206-1 Actions en justice contre le comportement anticoncurrentiel et les pratiques
6.6 Loyauté des pratiques	Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur	203-2 Impacts économiques indirects significatifs
6.6 Loyauté des pratiques	Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur	204-1 Part de dépenses auprès des fournisseurs locaux
6.6 Loyauté des pratiques	Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur	304-2 Impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité
6.6 Loyauté des pratiques	Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur	308-1 Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux
6.6 Loyauté des pratiques	Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur	308-2 Impacts environnementaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et
6.6 Loyauté des pratiques	Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur	205-2 Communication et formation relatives aux politiques et procédures de lutte contre
6.6 Loyauté des pratiques	Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur	414-1 Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux
6.6 Loyauté des pratiques	Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur	414-2 Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises
6.6 Loyauté des pratiques	Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur	408-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif lié au travail des
6.6 Loyauté des pratiques	Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur	409-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif de travail forcé
6.6 Loyauté des pratiques	Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur	407-1 Opérations et fournisseurs pour lesquels le droit de liberté syndicale et de
6.6 Loyauté des pratiques	Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur	412-3 Accords et contrats d'investissement importants incluant des clauses relatives
6.6 Loyauté des pratiques	Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur	412-1 Opérations ayant été soumises à des contrôles du respect des droits de l'homme
6.6 Loyauté des pratiques	Respect des droits de propriété	203-2 Impacts économiques indirects significatifs
6.6 Loyauté des pratiques	Respect des droits de propriété	206-1 Actions en justice contre le comportement anticoncurrentiel et les pratiques
6.6 Loyauté des pratiques	Respect des droits de propriété	411-1 Cas de violations des droits des peuples autochtones
6.6 Loyauté des pratiques	Principes généraux	415-1 Contributions politiques
6.6 Loyauté des pratiques	Principes généraux	407-1 Opérations et fournisseurs pour lesquels le droit de liberté syndicale et de
6.7 Questions relatives aux consommateurs	Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs	417-1 Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage
6.7 Questions relatives aux consommateurs	Pratiques loyales en matière de commercialisation d'informations et de	417-2 Cas de non-conformité concernant les l'information sur les produits et l'étiquetage
6.7 Questions relatives aux consommateurs	Pratiques loyales en matière de commercialisation d'informations et de	417-3 Cas de non-conformité concernant la communication marketing
6.7 Questions relatives aux consommateurs	Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs	416-2 Cas de non-conformité concernant les impacts des produits et des services
6.7 Questions relatives aux consommateurs	Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs	417-1 Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage
6.7 Questions relatives aux consommateurs	Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs	417-2 Cas de non-conformité concernant les l'information sur les produits et l'étiquetage
6.7 Questions relatives aux consommateurs	Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs	416-1 Évaluations des impacts des catégories de produits et de services sur la santé et
6.7 Questions relatives aux consommateurs	Consommation durable	301-1 Matières utilisées par poids ou volume
6.7 Questions relatives aux consommateurs	Consommation durable	416-2 Cas de non-conformité concernant les impacts des produits et des services sur la
6.7 Questions relatives aux consommateurs	Consommation durable	417-1 Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage
6.7 Questions relatives aux consommateurs	Consommation durable	417-2 Cas de non-conformité concernant les l'information sur les produits et l'étiquetage
6.7 Questions relatives aux consommateurs	Consommation durable	416-1 Évaluations des impacts des catégories de produits et de services sur la santé et
6.7 Questions relatives aux consommateurs	Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges	419-1 Non-conformité à la législation et aux réglementations sociales et économiques

**Figure 5.5 Table des indicateurs GRI en relation avec la norme ISO 26000**

Une clé primaire a ensuite été créée pour permettre d'obtenir des liens entre les différentes tables. Les analyses développées dans les chapitres précédents ont permis d'effectuer la concordance du GRI, de la SGDD et des ODD par rapport à la norme ISO 26000. Cette étape a donc permis de développer un outil d'aide à la décision basé sur la norme ISO 26000 et permettant d'afficher toutes les concordances avec les autres exigences et dont le résultat qui a servi à élaborer les tables est présenté en annexe 7. Par ailleurs, la SGDD a été utilisée spécifiquement par rapport à Hydro-Québec qui doit répondre à celle-ci en tant que MO. Cette table aurait pu être remplacée par d'autres exigences en lien avec le développement durable, ou tout simplement supprimée pour une entreprise privée. La figure 5.6 illustre l'outil obtenu après la mise en relation des différentes tables. La loupe permet de rechercher la question centrale voulue de la norme ISO 26000 et affiche les domaines d'action correspondants. Le tableau à onglet qui est présent en dessous permet d'afficher les concordances avec le GRI, les ODD et la SGDD après avoir sélectionné le domaine d'action.

**Performance, conformité et développement durable**

Concordance la norme ISO 26000 avec les Indicateurs GRI, aux ODD et la SGDD

Questions centrales ISO 26000

6.5 L'environnement

Domaines d'action de la question centrale

<p>Domaine d'action 1</p> <p>Prévention de la pollution</p>	<p>Domaine d'action 2</p> <p>Utilisation durable des ressources</p>	<p>Domaine d'action 3</p> <p>Atténuation des changements climatiques et adaptation</p>	<p>Domaine d'action 4</p> <p>Protection de l'environnement, biodiversité, réhabilitation des habitats naturels</p>
<p>Domaine d'action 5</p>	<p>Domaine d'action 6</p>	<p>Domaine d'action 7</p>	<p>Domaine d'action 8</p>

GRI ODD SGDD

Domaines d'actions Atténuation des changements climatiques et adaptation

<p>305-1 Émissions directes de GES (champ d'application 1)</p>	<p>305-2 Émissions indirectes de GES (champ d'application 2)</p>	<p>305-3 Autres émissions de GES (champ d'application 3)</p>
<p>305-4 Intensité des émissions de GES</p>	<p>201-2 Implications financières et autres risques et opportunités du au changement climatique</p>	<p>302-4 Réduction de la consommation énergétique</p>
<p>304-2 Impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité</p>		

**Figure 5.6 Outil de concordance en rapport à la norme ISO 26000**

Les tables des effectifs et des actions ont quant à elles permis de développer un outil de suivi plus destiné au pilotage qu'à la gestion. La plupart des grandes entreprises possèdent des numéros d'unité structurelle ou identifiants en raison du nombre important d'employés. Ce numéro permet donc de créer la clé primaire qui sert de lien avec les actions. De plus, l'intérêt de FileMaker est de posséder un mode de requête assez avancée qui permet d'inclure de nombreux critères dans la recherche. L'objectif est de pouvoir cibler assez facilement les unités susceptibles de répondre aux différents domaines d'actions priorités dans les premières étapes de la méthodologie. L'encadré de l'action permet de rentrer des informations telles que la problématique ou certains enjeux, mais également les initiatives mises en place. De plus, la question centrale et le domaine d'action correspondant à l'action peuvent être inscrits en reliant les autres tables créées précédemment. Concernant le développement durable, les éléments relatives aux externalités sur les différentes sphères, qu'elles soient positives ou négatives, peuvent être mentionnés. Il faut toutefois s'assurer d'une bonne analyse en s'appuyant sur la littérature existante, et dans le cas d'Hydro-Québec sur des documents pour la prise en compte des principes de développement durable comme le document proposé par le CQDD. L'intérêt des externalités positives est également d'identifier les actions qui doivent être mises



en avant et mieux communiquées en cohérence avec la matrice VI. Par ailleurs, il est possible d'ajouter de nombreuses actions supplémentaires en fonction des domaines d'actions qui concernent l'unité. D'autres informations sont également disponibles comme la personne responsable ainsi que les coordonnées afin de faciliter les échanges, d'exporter des données par unités, direction ou division. La figure 5.7 représente l'interface de l'outil d'inventaire des actions en développement durable.

## 5.7 Outil d'inventaire des actions en développement durable

Les logiciels de base donnée permettent donc d'optimiser le pilotage et développer des outils d'aide à la décision. Par ailleurs, l'outil doit rester au service de l'homme et les logiciels de bases de données offrent l'avantage d'être évolutif. Ils permettent de concevoir des formulaires et des solutions adaptées aux besoins d'une entreprise. Dans une perspective de développement durable, l'outil pourrait être grandement amélioré afin de prendre davantage de critères et de gérer des données encore plus complexes.

### **5.3 Recommandations générales pour les futures orientations en responsabilité sociétale**

Les parties précédentes ont permis de présenter une méthodologie pour intégrer une démarche de responsabilité sociétale en s'appuyant sur la norme ISO 26000. Toutefois, certains principes du développement durable doivent être pris en compte pour orienter les actions, tout comme la connaissance des enjeux préoccupants. Par conséquent cette partie propose des recommandations générales afin d'intégrer certaines caractéristiques du développement durable démontrées auparavant.

#### **5.3.1 Intégrer la dimension collective**

Comme mentionné dans l'analyse sur le développement durable, un des facteurs de réussite réside dans sa dimension collective. En effet, des actions isolées et individuelles auraient peu d'impact quand une réponse à une échelle globale est requise. Les grandes entreprises telles qu'Hydro-Québec sont très visibles au sein de la société et travaillent avec de nombreuses parties prenantes comme des fournisseurs, des partenaires d'affaires, des producteurs, etc. Dans ce contexte, la collaboration dans une perspective de développement durable est de rigueur entre les différentes parties intéressées. Les entreprises doivent donc posséder un système de pilotage de RSE solide qui peut être basé sur une solution comme démontré précédemment. Celle-ci peut être utilisée, non pas pour auditer ou contrôler les partenaires, mais les orienter sur les pratiques à intégrer dans leur processus afin de favoriser une démarche responsable. En utilisant cette solution, il est possible de répertorier toutes les initiatives et les actions mises en place dans une perspective de RSE et de combler les éléments manquants. L'intérêt est de promouvoir la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur et qui est par ailleurs un des domaines d'action de la norme ISO 26000 relatifs à la question centrale sur la loyauté des pratiques (Organisation internationale de normalisation, 2010a). De plus, la norme précise qu'une organisation peut en encourager d'autres à adopter une politique similaire, mais également d'apporter si nécessaire l'appui aux PME.

Toutefois, il est possible de fixer des conditions plus strictes, tout en ayant connaissance de la latitude en fonction du cadre législatif, que les différents partenaires s'engagent à respecter. La norme ISO 26000 précise que les organisations doivent exercer leur devoir de vigilance et peuvent surveiller les organisations avec lesquelles elles sont en relation. Il serait possible de mettre en place des initiatives obligatoire en fonction des domaines d'action des questions centrales et qui seraient consignées dans une base de données afin de s'assurer du suivi et de la présence de tous les éléments imposés. À titre d'exemple, Walmart possède une norme d'approvisionnement responsable pour les fournisseurs qui fixent de nombreuses exigences. Les thèmes abordés vont des conditions de travail, la santé-sécurité ou le comportement éthique, et qui peut aller jusqu'à résiliation des activités si certaines conditions ne sont pas respectées (Walmart, s.d.).

Les grandes entreprises doivent donc développer un système qui permet de contrôler les partenaires d'affaires afin de s'assurer de leur bonne pratique, mais également de promouvoir la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur. Les organisations peuvent donc exercer leur leadership dans leur sphère d'influence afin d'encourager la responsabilité sociétale. De plus, un renforcement de la communication doit être réalisé à ce niveau en vue de démontrer l'authenticité de la démarche et l'implication de l'entreprise pour bénéficier des retombées positives.

### **5.3.2 Renforcer les actions dans les sphères sociale et économique**

Une démarche de responsabilité sociétale consiste à répondre à différents enjeux de manière éthique et exhaustive. Toutefois certains éléments soulignés dans ce livrable démontrent quelques lacunes sur les sphères sociales et économiques. En effet, à l'origine du développement durable les efforts se sont clairement orientés sur l'environnement et l'analyse sur les pratiques vient en partie étayer ces propos. De nombreuses actions sont dirigées en faveur des changements climatiques et la réduction des GES. Mis à part la santé-sécurité au travail, les actions relatives aux conditions sociales et économiques sont très faibles. En regard à ce qui vient d'être mentionné, les efforts doivent être orientés sur des actions qui permettent de répondre aux sphères sociale et économique. Ceci rejoint également ce qui a été mentionné dans le chapitre sur le développement durable sur le fait que les trois sphères sont indissociables et nécessitent d'être prises en compte dans leur globalité pour tendre vers un développement durable.

Hydro-Québec encadre ses activités avec des systèmes de gestion environnementale (SGE) depuis la fin des années 1990. Par ailleurs, un SGE unique a été mis en place en 2017 en vue de poursuivre les efforts pour la certification de la norme ISO 14001:2015 (Hydro-Québec, s.d.-b). De plus, l'analyse des actions qui met en lumière une importante proportion en faveur des GES et des changements climatiques offre un très net avantage pour Hydro-Québec. En effet, en raison de l'utilisation d'énergie propre et renouvelable l'entreprise répond déjà fortement à ces problématiques. L'objectif consiste donc à maintenir cet avantage, mais également à renforcer les actions sur le social et l'économie. Hydro-Québec répond déjà aux grandes tendances et il serait judicieux de se démarquer davantage dans une démarche de RSE en intégrant plus efficacement les deux volets mentionnés. Par ailleurs, une grande entreprise qui posséderait un SGE efficace devrait également adopter une démarche similaire. Toutefois, dans le secteur de l'énergie et particulièrement en Amérique du Nord Hydro-Québec pourrait retirer un net avantage concurrentiel en adoptant ce type de démarche. De plus, des actions sur des enjeux importants, mais moins priorisés par la plupart des entreprises permettraient de consolider la réputation d'Hydro-Québec et d'affirmer sa volonté et son engagement dans une démarche de RSE.

## CONCLUSION

La mise en contexte a permis de démontrer que depuis l'intégration officielle du développement durable dans la société le constat n'est guère encourageant. Différents facteurs comme la croissance démographique et les besoins de ressources toujours grandissants sont en partis responsables des conséquences négatives. Les impacts environnementaux et les inégalités sociales se sont accrus au fil des années malgré toutes les mesures mises en place à une échelle globale ou plus locale.

Le chapitre deux démontre bien la volonté des gouvernements, et dans ce cas présent au Québec, de renforcer les différents cadres législatifs et d'agir au niveau local de façon à contribuer au développement durable. Des mesures comme la LDD renforcée par la SGDD visent à mieux accompagner les organisations dans une logique responsable. Toutefois, dans le cas du Québec il n'existe pas réellement de mesures coercitives et la LDD s'applique aux MO, et donc Hydro-Québec. Par ailleurs, on s'aperçoit de la complexité pour l'entreprise de répondre à des exigences légales, et dans un même temps, de gérer ses activités comme une entreprise privée en raison de son secteur d'activité.

Le chapitre qui concerne l'analyse du développement durable démontre une certaine complexité à aborder le concept dans sa globalité. Le rapport Brundtland soulignait déjà à l'époque une grande partie des lacunes et les enjeux présents et futurs. Bien que les problèmes sur les différentes sphères étaient abordés, que la réussite du développement durable dépendait de la prise en compte de l'intégralité des problématiques, les efforts se sont davantage focalisés sur la sphère environnementale. On constate par ailleurs que des problématiques environnementales peuvent avoir des répercussions sur le volet social ou économique. La réussite du développement durable réside donc dans la compréhension de son caractère systémique aussi bien que sur les conséquences que les facteurs de réussite.

Dans le chapitre quatre, on constate que les motivations dans l'intégration d'une démarche de RSE peuvent être catégorisées selon la littérature spécifique au sujet. Toutefois, certaines d'entre elles ne sont pas incompatibles et il est possible d'en tirer avantage pour les bénéfices d'une entreprise et de la société. On s'aperçoit également de la multitude d'outils pour accompagner les entreprises et qui peut parfois complexifier les choix à adopter. Par contre, même si les outils abordés sont relativement exhaustifs en regard des enjeux du développement durable, on constate une forte tendance à prioriser les enjeux environnementaux, ce qui rejoint certains éléments soulevés dans le chapitre précédent. Par ailleurs, l'analyse sommaire du PADD d'Hydro-Québec démontre les mêmes tendances, hormis certaines actions, qui restent cependant orientées par la SGDD et ne proviennent pas d'une démarche proactive ou volontaire.

Enfin, le chapitre cinq propose des recommandations en regard à tous les éléments soulignés dans les chapitres précédents. Premièrement l'analyse détaillée du PADD d'Hydro-Québec démontre qu'il pourrait gagner en ambition et en cohérence avec ce qui est demandé dans la SGDD. Toutefois, le statut de MO de l'entreprise peut rendre difficiles les prises de décisions et les choix stratégiques à aborder. Il est donc intéressant pour Hydro-Québec ou toute autre entreprise, de baser sa démarche sur une unique stratégie qui permet de répondre à différentes exigences. Quelles que soient les lignes directrices mises en place ou les orientations à une échelle globale ou plus locale, elles poursuivent toutes le même but qui est un développement durable. Par ailleurs, l'approche éthico-rentable permet de tirer un meilleur profit de sa démarche RSE aussi bien pour l'entreprise que pour la société. Bien qu'Hydro-Québec soit dans la catégorie des MO, elle reste avant tout une entreprise qui doit assurer la pérennité de ses activités. De plus, l'avantage de son mode de production énergétique en fait un acteur incontournable du territoire québécois et d'une partie de l'Amérique du Nord. Par ailleurs, un outil comme proposé dans ce chapitre permettrait d'assurer un meilleur suivi aussi bien à l'interne qu'à l'externe avec les différents partenaires. Les grandes entreprises telles qu'Hydro-Québec doivent donc assumer leur leadership pour initier plus d'initiatives dans leur sphère d'influence afin de contribuer positivement au développement durable et renforcer les actions sur le volet social et économique, dans la mesure où la gestion environnementale répond déjà à un certain niveau de performance.

Les enjeux du développement durable se font toujours sentir aujourd'hui et l'urgence n'est plus à démontrer. Dans une recherche plus approfondie, il serait intéressant de mettre en lumière les freins responsables de certains échecs et la lenteur des changements de pratiques. Par ailleurs, des pistes qui permettent de proposer des outils d'accompagnement plus complets et concrets devraient être explorées.

## RÉFÉRENCES

Alain. (2009). Motivation - La pyramide des besoins selon Maslow - Management. Repéré 14 août 2018, à <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article6>

Arnal, F. (2018). Plus de 50 millions de Brésiliens vivant... Repéré 14 août 2018, à <https://www.scoop.it/t/le-bresil-by-francois-arnal/p/4092057075/2018/01/08/plus-de-50-millions-de-bresiliens-vivant-sous-le-seuil-de-pauvrete-the-rio-times-brazil-news>

Association française de normalisation. (2006). AC X30-022 - Janvier 2006. Repéré 14 août 2018, à <https://www.boutique.afnor.org/norme/v2/ac-x30-022/developpement-durable-et-responsabilite-societale-sd-21000-applique-aux-collectivites-territoriales-guide-pour-la-prise-en-c/article/624976/fa137707?xtref=www.google.fr>

Association française de normalisation. (2010). FD X30-021 - Mai 2003. Repéré 15 août 2018, à <https://www.boutique.afnor.org/norme/v2/fd-x30-021/sd-21000-developpement-durable-responsabilite-societale-des-entreprises-guide-pour-la-prise-en-compte-des-enjeux-du-develo/article/882765/fa125485?xtref=www.google.fr>

Barbier, C. (2014). La Bolivie autorise le travail des enfants dès 10 ans. *Le Monde.fr*. Repéré 15 août 2018, à [https://www.lemonde.fr/planete/article/2014/07/05/la-bolivie-autorise-le-travail-des-enfants-des-10-ans\\_4451592\\_3244.html](https://www.lemonde.fr/planete/article/2014/07/05/la-bolivie-autorise-le-travail-des-enfants-des-10-ans_4451592_3244.html)

Boughriet, R. (2015). La France se dote d'une nouvelle Stratégie nationale pour la transition écologique. *ActuEnvironnement*. Repéré 14 août 2018, à <https://www.actu-environnement.com/ae/news/strategie-nationale-transition-ecologique-2015-2020-23814.php4>

Bourcier, N. (2014). Vaste trafic de blanchiment de bois illégal au Brésil. *Le Monde*. Repéré 14 août 2018, à [https://www.lemonde.fr/planete/article/2014/05/17/vaste-traffic-de-blanchiment-de-bois-illegal-au-bresil\\_4420433\\_3244.html](https://www.lemonde.fr/planete/article/2014/05/17/vaste-traffic-de-blanchiment-de-bois-illegal-au-bresil_4420433_3244.html)

Bourg, D. et Fragnière, A. (2014). *La pensée écologique une anthologie* (puf).

Bourg, D. et Schlegel, J.-L. (2001). *Parer au risques de demain, le principe de précaution* (Du Sueil).

Bureau d'audiences publiques sur l'environnement. (1999). *La problématique de la pollution agricole, ses impacts sur la santé des cours d'eau et sur la santé humaine*. Repéré 11 juin 2018, à <http://www.bape.gouv.qc.ca/sections/mandats/phytocide/documents/DC3.pdf>

Bureau de normalisation du Québec. (2011a). BNQ 21000: Accueil. Repéré 14 août 2018, à <http://www.bnq21000.qc.ca/>

Bureau de normalisation du Québec. (2011b). BNQ 21000: Description. Repéré 14 août 2018, à <http://www.bnq21000.qc.ca/guide-bnq-21000/description/>

Capron, M. (2009). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Repéré 14 août 2018, à [http://encyclopedie-dd.org/IMG/pdf\\_N\\_99\\_Capron.pdf](http://encyclopedie-dd.org/IMG/pdf_N_99_Capron.pdf)

Centre Québécois de Développement Durable. (2007). *Document de réflexion sur la prise en compte des principes de développement durable*. Repéré 11 juin 2018, à

<http://www.cqdd.qc.ca/upload/editeur/file/publication/publication12.pdf>

Commission mondiale sur l'environnement et le développement. (1987). *Notre avenir à tous*. Repéré à [https://www.are.admin.ch/are/fr/home/developpement-durable/cooperation-internationale/agenda-2030-pour-le-developpement-durable/onu\\_-les-grandes-etapes-du-developpement-durable/1987--le-rapport-brundtland.html](https://www.are.admin.ch/are/fr/home/developpement-durable/cooperation-internationale/agenda-2030-pour-le-developpement-durable/onu_-les-grandes-etapes-du-developpement-durable/1987--le-rapport-brundtland.html)

Confédération Générale du Logement. (2013). *DOSSIER DE PRESSE – LES DISPARITES DES PRIX DE L EAU EN FRANCE*.

Confédération Suisse. (s.d.). 1987: Le Rapport Brundtland. Repéré 14 août 2018, à [https://www.are.admin.ch/are/fr/home/developpement-durable/cooperation-internationale/agenda-2030-pour-le-developpement-durable/onu\\_-les-grandes-etapes-du-developpement-durable/1987--le-rapport-brundtland.html](https://www.are.admin.ch/are/fr/home/developpement-durable/cooperation-internationale/agenda-2030-pour-le-developpement-durable/onu_-les-grandes-etapes-du-developpement-durable/1987--le-rapport-brundtland.html)

Courant philosophique. (s.d.). Utilitarisme. *Histophilo*. Repéré 15 août 2018, à <http://www.histophilo.com/utilitarisme.php>

Delmas, O. (2017). Révolution industrielle : un saccage délibéré pour la nature, *174*, 59.

France Diplomatie. (2017). Le Pacte Mondial des Nations unies (Global Compact), initiation au reporting extra-financier. *France Diplomatie : : Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères*. Repéré 22 juillet 2018, à <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-economique-et-commerce-exterieur/peser-sur-le-cadre-de-regulation-europeen-et-international-dans-le-sens-de-nos/l-engagement-de-la-france-pour-la-responsabilite-sociale-des-entreprises/les-referentiels-internationaux-et-la-participation-de-la-france-a-leur/article/le-pacte-mondial-des-nations-unies-global-compact-initiation-au-reporting-extra>

France Diplomatie. (2018). Infographie : 40 ans de développement durable. Repéré 14 août 2018, à <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/environnement-et-developpement-durable/actualites-et-evenements/sommet-rio-20/en-marche-vers-le-sommet-rio-20/infographie-40-ans-de/>

France Diplomatie. (s.d.). *Declaration finale conference stockholm 1972*. Repéré 9 mai 2018, à [https://www.diplomatie.gouv.fr/sites/odysee-developpement-durable/files/1/Declaration\\_finale\\_conference\\_stockholm\\_1972.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/sites/odysee-developpement-durable/files/1/Declaration_finale_conference_stockholm_1972.pdf)

Global Reporting Initiative. (2014). *GRI et ISO 26000 : Pour une utilisation conjointe des lignes directrices du GRI et de l'ISO 26000*. Repéré 15 août 2018, à <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-How-To-Use-the-GRI-Guidelines-In-Conjunction-With-ISO26000.pdf>

Global Reporting Initiative. (s.d.). GRI Standards Download Homepage. Repéré 22 juillet 2018, à <https://www.globalreporting.org/standards>

Graffion, M. (2017, 5 mai). Le Global Compact et la GRI s'associent pour dessiner le futur du reporting. *La RSE et le développement durable en entreprise : e-RSE.net*. Repéré à <https://e-rse.net/global-compact-gri-futur-reporting-global-compact-france-25526/>

Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. (2015). *Changements climatiques 2014 Rapport de synthèse*. Repéré 14 août 2018, à <https://www.ipcc.ch/pdf/assessment->

report/ar5/syr/SYR\_AR5\_FINAL\_full\_fr.pdf

Hydro-Québec. (s.d.). Mission et activités. Repéré 9 mai 2018, à <http://www.hydroquebec.com/a-propos/mission-activites.html>

Hydro-Québec. (2001). *Plan stratégique 2002-2006*. Repéré à <http://www.hydroquebec.com/a-propos/plan-strategique.html>

Hydro-Québec. (2003). *Plan stratégique 2004-2008*. Repéré à <http://www.hydroquebec.com/a-propos/plan-strategique.html>

Hydro-Québec. (2005). *Plan stratégique 2006-2010*. Repéré à <http://www.hydroquebec.com/a-propos/plan-strategique.html>

Hydro-Québec. (2015). *plan-action-developpement-durable.pdf. Plan d'action développement durable*. Repéré 14 août 2018, à <http://www.hydroquebec.com/data/documents-donnees/pdf/plan-action-developpement-durable.pdf>

Hydro-Québec. (2018). *Rapport sur le développement durable Hydro-Québec*. Repéré à <http://www.hydroquebec.com/developpement-durable/centre-documentation/rapport-developpement-durable.html>

Hydro-Québec. (s.d.-b). Gestion des impacts environnementaux | Hydro-Québec. Repéré 15 août 2018, à <http://www.hydroquebec.com/developpement-durable/energie-environnement/gestion-impacts-environnementaux.html>

Hydro-Québec. (s.d.-c). Le Plan stratégique 2016-2020 d'Hydro-Québec. Repéré 14 août 2018, à <http://www.hydroquebec.com/a-propos/plan-strategique.html>

Hydro-Québec. (s.d.-d). Projet de la Romaine. *Hydro-Québec*. Repéré 14 août 2018, à <http://www.hydroquebec.com/romaine/projet/>

Information sur le développement durable. (2014). 1988 Conférence Internationale sur l'Usage et la Conservation de la Biosphère. Repéré 14 août 2018, à <http://ise.unige.ch/isdd/spip.php?article39>

Institut de la Statistique du Québec. (2011). Institut de la statistique du Québec. Repéré 14 août 2018, à [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement\\_pme/cdmi.html](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement_pme/cdmi.html)

Institut national de la statistique et des études économiques. (2016). Définition - Grande entreprise | Insee. Repéré 14 août 2018, à <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1035>

Jahnich, M. (2014). Sensibiliser le grand public au développement durable : approche ciblée ou systémique ? *Sircome.fr*. Repéré à <http://sircome.fr/sensibiliser-le-grand-public-au-developpement-durable-approche-ciblee-ou-systemique/>

Khosla, S. (2014). This map shows which export makes your country the most money. *Public Radio International*. Repéré 14 août 2018, à <https://www.pri.org/stories/2014-05-14/map-shows-which-export-makes-your-country-most-money>

Landry, D. (2014). Dennis Meadows, Donella Meadows et Jorgen Randers, Les limites à la croissance (dans un monde fini). Le Rapport Meadows, 30 ans après, Montréal, Écosociété, 2013, 426 p. *Bulletin*



*d'histoire politique*, 22(2), 352-355. doi:10.7202/1022013ar

Legendre, N. (2018). Qualité de l'eau en Bretagne: une lente reconquête. *Le Monde*. Repéré 11 juin 2018, à [https://www.lemonde.fr/planete/article/2018/02/05/qualite-de-l-eau-en-bretagne-une-lente-reconquete\\_5251930\\_3244.html](https://www.lemonde.fr/planete/article/2018/02/05/qualite-de-l-eau-en-bretagne-une-lente-reconquete_5251930_3244.html)

Loi pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires. , RLRQ c O-1.3. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/O-1.3>

Loi sur Hydro-Québec. , RLRQ c H-5. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/H-5>

Loi sur le vérificateur général. , RLRQ c V-5.01. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/V-5.01>

Maymo, V. et Murat, G. (2017). *La boîte à outils du Développement durable et de la RSE* (Dunod).

Ministère des Affaires étrangères, Commerces et du Développement du Canada, A. étrangères. (2018). Conduite responsable des entreprises à l'étranger. *AMC*. Repéré 14 août 2018, à <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-rse.aspx?lang=fra>

Ministère des Transports. (2015). *Plan d'action en électrification des transports 2015-2020*. Repéré à <https://transportselectriques.gouv.qc.ca/plan-daction/>

Ministère des Transports. (s.d.). Plan d'action en électrification des transports. *Transports électriques*. Repéré à <https://transportselectriques.gouv.qc.ca/plan-daction/>

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et Lutte contre les changements climatiques. (2004). *Plan de développement durable du Québec document de consultation*. Repéré 15 août 2018, à <http://www4.bnquebec.ca/pgq/2005/2987140.pdf>

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et Lutte contre les changements climatiques. (2005). Plan de développement durable du Québec - Recueil des rapports des consultations publiques. Repéré 14 août 2018, à <http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/2004-2007/consultations/index.htm>

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et Lutte contre les changements climatiques. (2015). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*. Repéré à [http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie\\_gouvernementale/](http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/)

Ministère du Développement durable, Environnement et Lutte contre les changements climatiques. (2018). *Inventaire québécois des émissions de gaz à effet de serre en 2015 et leur évolution depuis 1990*. Repéré à <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/changements/ges/>

Ministères des Affaires municipales et Occupation du territoire. (s.d.). Stratégie gouvernementale et plans d'action - Occupation et vitalité des territoires - Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire. Repéré 7 mai 2018, à <https://www.mamot.gouv.qc.ca/ovt/strategie-gouvernementale-et-plans-daction/>

Novince, É. (2008). Effets sur la santé et l'environnement - La pollution de l'eau par les nitrates - Dossiers - Bretagne Environnement. *Portail de l'information environnementale en Bretagne*. Repéré 11 juin 2018, à <http://www.bretagne-environnement.org/Media/Dossiers/La-pollution-de-l-eau-par-les-nitrates/Effets->

sur-la-sante-et-l-environnement

Organisation des Nations Unies. (2015a). Objectifs de développement durable. *Développement durable*. Repéré à <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

Organisation des Nations Unies. (2015b). *Objectifs du millénaire pour le développement rapport 2015*. Repéré 14 août 2018, à [http://www.un.org/fr/millenniumgoals/reports/2015/pdf/rapport\\_2015.pdf](http://www.un.org/fr/millenniumgoals/reports/2015/pdf/rapport_2015.pdf)

Organisation internationale de normalisation. (2010a). ISO 26000 – Responsabilité sociétale. Repéré 22 juillet 2018, à <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

Organisation internationale de normalisation. (2010b). Normes de système de management de l'ISO. Repéré 15 août 2018, à <https://www.iso.org/fr/management-system-standards-list.html>

Organisation internationale de normalisation. (s.d.). ISO 26000 – Responsabilité sociétale. Repéré 14 août 2018, à <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

Perrin, N. et Berger, A. (2014). *Développement durable, retenir l'essentiel* (Nathan). Repères pratiques.

PopulationData.net. (2016). Monde – Indice de développement humain 2014 (IDH) – PopulationData.net. Repéré 14 août 2018, à <https://www.populationdata.net/cartes/carte-de-lindice-de-developpement-humain-2014-idh/>

Revenus Québec. (2005). *Bulletin d'interprétation et des pratiques administratives concernant les lois et règlements*. Repéré 14 août 2018, à [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=16&file=T0\\_1F206\\_1T9BULB.pdf](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=16&file=T0_1F206_1T9BULB.pdf)

Services Québec. (2018). Ministères et organismes - Portail Québec. Repéré 7 mai 2018, à <http://www.gouv.qc.ca/FR/VotreGouvernement/Pages/MinisteresOrganismes.aspx>

Shields, A. (2017). L'humanité court à sa perte, préviennent 15 000 scientifiques à travers le monde. *Le Devoir*. Repéré 14 août 2018, à <https://www.ledevoir.com/societe/environnement/512875/cop23-hausse-des-emission-de-ges>

Thibodeau, J.-C. et Lamontagne, F. (2000). *Le Québec à l'heure du développement durable*. PUQ.

Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources. (1980). *Stratégie mondiale de conservation*. Repéré 14 août 2018, à <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/WCS-004-Fr.pdf>

Universalis, E. (s.d.). GRO HARLEM BRUNDTLAND. *Encyclopædia Universalis*. Repéré 9 mai 2018, à <http://www.universalis.fr/encyclopedie/gro-harlem-brundtland/>

Veyret, Y. (2016). *Le développement durable approche globale* (Uppr).

Walmart. (s.d.). *Normes pour les fournisseurs*. Repéré 15 août 2018, à <https://cdn.corporate.walmart.com/a2/2a/7f881d6943d89050b3327fd7cb29/wmt-standards-for-suppliers-frc.pdf>

Winston, A. (2013). Pivot Goals. Repéré 23 juillet 2018, à <http://www.pivotgoals.com/>

Wolf, D., Baret, P., Bergeron, H., Bey, C., Boyer, L. et al. (2010). *Le développement durable - 2e édition Théories et applications au management* (Dunod).

## BIBLIOGRAPHIE

- Bourg, D. et Fragnière, A. (2014). *La pensée écologique une anthologie* (puf).
- Bourg, D. et Schlegel, J.-L. (2001). *Parer aux risques de demain, le principe de précaution* (Du Sueil).
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement. (1987). *Notre avenir à tous*. Repéré à [https://www.are.admin.ch/are/fr/home/developpement-durable/cooperation-internationale/agenda-2030-pour-le-developpement-durable/onu\\_-les-grandes-etapes-du-developpement-durable/1987--le-rapport-brundtland.html](https://www.are.admin.ch/are/fr/home/developpement-durable/cooperation-internationale/agenda-2030-pour-le-developpement-durable/onu_-les-grandes-etapes-du-developpement-durable/1987--le-rapport-brundtland.html)
- Landry, D. (2014). Dennis Meadows, Donella Meadows et Jorgen Randers, Les limites à la croissance (dans un monde fini). Le Rapport Meadows, 30 ans après, Montréal, Écosociété, 2013, 426 p. *Bulletin d'histoire politique*, 22(2), 352-355. doi:10.7202/1022013ar
- Perrin, N. et Berger, A. (2014). *Développement durable, retenir l'essentiel* (Nathan). Repères pratiques.
- Thibodeau, J.-C. et Lamontagne, F. (2000). *Le Québec à l'heure du développement durable*. PUQ.
- Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources. (1980). *Stratégie mondiale de conservation*. Repéré à <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/WCS-004-Fr.pdf>
- Veyret, Y. (2016). *Le développement durable approche globale* (Uppr).
- Wolf, D., Baret, P., Bergeron, H., Bey, C., Boyer, L. et al. (2010). *Le développement durable - 2e édition Théories et applications au management* (Dunod).

## ANNEXE 1 – PLAN STRATÉGIQUE 2016-2020 D’HYDRO-QUÉBEC AIDE-MÉMOIRE

### PLAN STRATÉGIQUE 2016-2020

Voir grand avec notre énergie propre

# AIDE-MÉMOIRE

#### NOTRE VISION

**Voir grand  
avec notre  
énergie  
propre**

#### NOTRE MISSION

Nous fournissons une alimentation électrique fiable et des services de grande qualité. Grâce à l’exploitation de la ressource hydraulique, nous contribuons de manière importante à la richesse collective et nous jouons un rôle central dans l’instauration d’une économie à faible empreinte carbone. Reconnus comme des leaders de l’hydroélectricité et des grands réseaux électriques, nous exportons une énergie propre et renouvelable et valorisons notre expertise ainsi que nos innovations sur les marchés mondiaux.

#### NOS VALEURS

- > L’atteinte des résultats visés
- > Le respect de nos clients, de nos employés et de nos partenaires
- > L’authenticité
- > Le travail d’équipe
- > L’intégrité

#### NOS OBJECTIFS

- > Poser les bases nécessaires pour doubler nos revenus d’ici 15 ans afin d’augmenter nos profits
- > Être une référence en matière de services à la clientèle
- > Contribuer au développement économique et à la transition énergétique du Québec
- > Limiter les hausses tarifaires à un niveau inférieur ou égal à l’inflation

#### NOS STRATÉGIES

##### 1. Améliorer les services à la clientèle

- > Rendre nos centres de relations clientèle plus performants en accroissant l’accessibilité de nos services.
- > Mieux prévoir les délais de raccordement.
- > Lancer de nouvelles initiatives et préserver les acquis en efficacité énergétique.
- > Favoriser l’électrification des transports.



##### 2. Communiquer de façon proactive avec nos clients, nos employés et nos partenaires

- > Informer et écouter.
- > Favoriser l’accessibilité et l’ouverture.



## NOS STRATÉGIES (SUITE)

### 3. Améliorer notre productivité

- Optimiser l'utilisation des technologies de l'information et des communications.
- Acheter de nouvelles quantités d'énergie en fonction des besoins en électricité du Québec.
- Ajuster nos pratiques en matière d'acquisition de biens et de services pour favoriser la création de valeur.
- Miser sur la performance et sur l'engagement de nos employés.



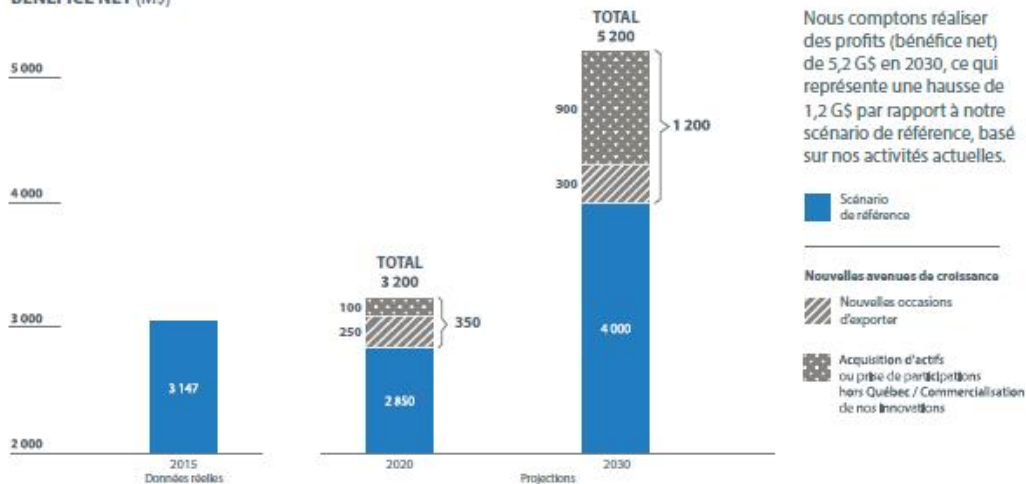
### 4. Exploiter de nouvelles avenues de croissance

- Accroître nos exportations.
- Faire des acquisitions ou prendre des participations hors Québec.
- Commercialiser nos innovations.
- Augmenter la puissance de notre parc de production.



## NOS PERSPECTIVES FINANCIÈRES

Impact potentiel des nouvelles avenues de croissance  
BÉNÉFICE NET (M\$)



Nous comptons réaliser des profits (bénéfice net) de 5,2 G\$ en 2030, ce qui représente une hausse de 1,2 G\$ par rapport à notre scénario de référence, basé sur nos activités actuelles.

Réalisé par la direction – Communications pour le groupe –  
Développement de l'entreprise, planification stratégique et innovation

## ANNEXE 2 – RÉFÉRENTIELS ÉCARTÉS DES CHOIX ET JUSTIFIÉ (tiré de : ISO 26000, 2010)

Organisation	Informations supplémentaires	Arguments
<b>OCDE Outil de sensibilisation au risque destiné aux entreprises multinationales opérant dans les zones à déficit de gouvernance</b>		
Fournit une liste pouvant être utilisée par les entreprises lorsqu'elles étudient les risques et dilemmes éthiques en rapport avec leurs activités potentielles dans des pays caractérisés par un déficit de gouvernance		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne couvre pas la totalité des questions centrales de la norme ISO 26000</li> <li>• Adapter uniquement à un contexte particulier dans les pays à risques. Peut éventuellement être intéressant pour des projets spécifiques à l'étranger</li> <li>• De manière générale axée principalement sur la corruption et la vigilance dans les processus d'affaires (politique, force de sécurité, partenaires...)</li> </ul>		
<b>CNUCED Groupe de travail intergouvernemental d'experts des normes internationales de comptabilité et de publication (ISAR)</b>		
Groupe de travail consacré à la transparence des entreprises et aux questions de comptabilité au niveau de l'entreprise. Questions traitées en comptabilité des entreprises et publication englobant la mise en application des normes internationales de publication financière IFRS, la comptabilité des PME, divulgation de la gouvernance d'entreprise, élaboration de rapports en matière de responsabilité d'entreprise et élaboration de rapports en matière d'environnement. Des groupes de parties prenantes se rencontrent chaque année pour discuter et convenir des approches concernant les questions que le groupe traite. Ouvert à toutes les organisations. Aucune cotisation exigée.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne couvre pas la totalité des questions centrales de la norme ISO 26000 et peu de pratiques d'intégration de la RSE</li> <li>• Organisation compliquée, beaucoup de documentation et plusieurs guides</li> <li>• Demande de la rigueur et une veille informationnelle fréquente pour rester à jour des avancées</li> <li>• Plus axée dans un contexte spécifique à la mondialisation et de développement international</li> </ul>		
<b>PNUE Réseau pour un climat neutre</b>		
Initiative affiliée à l'UNEP et ouverte à toutes les organisations. Facilite les échanges d'informations sur la façon dont les organisations peuvent parvenir à réduire les émissions de gaz à effet de serre. Un Conseil d'administration des parties prenantes désignées supervise le programme.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne concerne que la partie environnement</li> <li>• Axé particulièrement sur la réduction des GES et l'échange d'informations</li> <li>• Ne constitue pas un guide méthodologique</li> </ul>		

### **PNUE Initiative cycle de vie**

Initiative ouverte à des experts d'organisations actives dans le domaine de la gestion du cycle de vie. Cotisation annuelle requise. Des groupes d'études constitués de Secrétariats de l'ONU et de participants de parties prenantes cherchent à développer des capacités et à former en matière d'approches du cycle de vie. Affiliée au Programme des Nations Unies pour l'environnement.

- Axée principalement sur la gestion du cycle de vie
- Cotisation demandée
- Guide proposé uniquement sur la gestion du cycle de vie

### **UNGC, UNDP, UNITAR Outil d'évaluation du partenariat de l'ONU**

Outil de planification de l'auto-évaluation en vue d'améliorer l'impact du développement et la contribution au développement durable des partenariats public-privé. Disponible gratuitement pour toutes les organisations. L'UNIDO forme des consultants afin de diffuser les approches et techniques de gestion de RSE auprès des organisations de par le monde.

### **UNIDO Programme de réalisations des entrepreneurs responsables**

Initiative appuyée par UNIDO et destinée aux petites et moyennes entreprises. Ni adhésion ni cotisation ne sont requises. Fournit un cadre structuré et un logiciel d'analyse pour aider les PME en matière de RSE.

- Axée uniquement sur les questions de la communauté et le développement local
- Outil d'évaluation et non un guide méthodologique d'intégration de démarche RSE

### **AccountAbility Série AA1000**

Organisation basée sur l'adhésion et ouverte à toutes les organisations et à tous les individus. Cotisation due. L'accent est mis sur la garantie de l'établissement de rapports sur le développement durable et la responsabilité sociétale et sur le dialogue avec les parties prenantes. Elle a élaboré trois normes destinées à être utilisées par toute organisation :

- AA1000APS – fournit les principes généraux de responsabilité de rendre compte.
- AA1000AS – fournit des exigences de garantie du développement durable
- AA1000SES – fournit un cadre pour le dialogue avec les parties prenantes.



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exhaustive, mais la version sur le développement durable date de 2008 et est en cours de révision pour une publication en 2019</li> <li>• Cotisation due</li> </ul>
<b>Amnesty International Principes des droits de l'Homme pour les sociétés</b>
<p>Organisation basée sur l'adhésion et ouverte aux personnes qui cherchent à promouvoir le respect des droits de l'Homme. C'est une source d'informations concernant le respect des droits de l'Homme dans des pays spécifiques. La Publication « Principes des droits de l'Homme pour les sociétés » comporte une liste de contrôle.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne concerne que la question sur les droits de l'Homme</li> <li>• Adaptée à un certain pays spécifique</li> <li>• Adhésion demandée</li> </ul>
<b>'Business Social Compliance Initiative' (BSCI) Initiative conformité sociale des affaires</b>
<p>Initiative de l'industrie qui se concentre sur les relations et conditions de travail sur les chaînes d'approvisionnement principalement de grosses sociétés de vente au détail. La plupart de ses membres sont des détaillants et des sociétés de marketing qui versent une cotisation et acceptent d'auditer les fournisseurs en référence à un code de conduite. L'initiative certifie les auditeurs.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domaine principal du site en vente (refonte)</li> <li>• Ne couvre pas la totalité des questions centrales de la norme ISO 26000</li> <li>• Axée sur les chaînes d'approvisionnement et détaillants</li> <li>• Mise en place d'une plateforme pour les marchés européens</li> </ul>
<b>Centre de l'éthique commerciale (ZfW) Système de management des valeurs</b>
<p>Organisation qui cherche à promouvoir l'éthique commerciale en Allemagne et en Europe. Elle fournit un « cadre de gouvernance » sur les questions juridiques, économiques, écologiques et sociales.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exhaustif, mais initiative spécifique à l'Allemagne et l'Europe</li> <li>• Documentation en allemand</li> </ul>
<b>Ceres (principes du Ceres)</b>
<p>Organisation basée sur l'adhésion et constituée principalement d'organisations environnementales ainsi que d'investisseurs qui cherchent à utiliser les marchés de capitaux pour dialoguer avec les sociétés sur les domaines d'action en matière d'environnement et de gouvernance. Les sociétés sont invitées à souscrire aux principes du Ceres. La mise en œuvre de ces principes implique des audits et l'établissement de rapports publics. Cotisation à verser pour adhérer. Les sociétés membres ont accès à l'assistance technique sur les domaines d'action en matière d'environnement et leur gestion.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Axée uniquement sur la question de l'environnement</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande d'adhésion</li> <li>• Audits obligatoires et publication d'un rapport spécifique</li> <li>• Réaliser systématiquement une auto-évaluation</li> </ul>
<b>CSR360 Réseau mondial de partenaires</b>
Assure la promotion des échanges internationaux d'informations sur la RSE. Une contribution et une homologation sont requises pour devenir une "organisation partenaire". Le réseau est animé par le BITC basé au Royaume-Uni.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne constitue pas un guide méthodologique, mais un réseau de partenaires</li> <li>• Réseau basé au Royaume-Uni, mais quelques partenaires en Amérique du Nord, dont le Canada</li> </ul>
<b>EFQM Cadre de la RSE et du modèle d'excellence</b>
Outil « d'auto-évaluation » conçu pour être utilisé dans la gestion de la SRE. Au départ, la Fondation européenne pour le management par la qualité (EFQM) est une organisation basée sur l'adhésion et ouverte aux entreprises, aux organismes publics et aux organisations à but non lucratif. Cotisation requise. L'organisation facilite les échanges d'informations et assure des prestations de services à ses membres.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outil d'auto-évaluation</li> <li>• Se base sur la norme ISO 26000</li> <li>• Constituée principalement d'entreprises basées en Europe</li> </ul>
<b>« Ethical Trading Initiative » (ETI)</b>
Organisation reposant sur l'adhésion, ouverte aux sociétés, ONG et syndicats spécifiques. L'objectif des sociétés d'approvisionnement est de travailler avec des ONG et des syndicats afin de s'initier aux meilleures façons de mettre en œuvre les codes de bonnes pratiques du travail de la chaîne d'approvisionnement. Les sociétés versent une cotisation, acceptent d'appliquer le code des pratiques du travail vis-à-vis de leurs fournisseurs, établissent des rapports concernant leurs activités et respectent d'autres exigences.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne couvre que les questions des droits de l'Homme et relations conditions de travail</li> <li>• Cotisation demandée</li> <li>• Nécessite un contact pour plus de documentations</li> <li>• Guide concernant les droits de l'Homme et spécifiquement dans un contexte de travail</li> </ul>
<b>Réseau EBEN</b>
Organisation basée sur l'adhésion, impliquant une cotisation annuelle et se consacrant à la promotion de l'éthique des affaires. Organise des conférences et font paraître des publications.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotisation demandée</li> <li>• Ne constitue pas un outil en soi</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beaucoup de documents présents ne facilitant pas la recherche</li> </ul>
<b>Fair Labour Association (FLA)</b>
Initiative multipartite prenante créée pour traiter les relations et conditions de travail de la chaîne d'approvisionnement. Des sociétés d'approvisionnement, des collèges et universités ainsi que des ONG comptent parmi les participants. Les sociétés participantes doivent appuyer la surveillance et la vérification des conditions de travail de leurs fournisseurs. La FLA fait paraître des rapports publics.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non exhaustive</li> <li>• Spécifique aux chaînes d'approvisionnement</li> <li>• Exigences de contrôle envers les fournisseurs</li> </ul>
<b>FORÉTICA Système de management éthique et de la SRE SGE 21</b>
Initiative qui fixe des critères en matière de création, de mise en œuvre et d'évaluation d'un système de management concernant l'éthique et la responsabilité sociétale
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentation en Espagnol</li> <li>• Élaboration de critères pour les systèmes de management éthique</li> <li>• Ne constitue pas un guide de RSE</li> </ul>
<b>Institut danois pour les droits de l'Homme Évaluation de la conformité en termes de droits de l'Homme</b>
Cette organisation nationale en matière de droits de l'Homme a un projet concernant les droits de l'Homme et les affaires qui fournit des informations sur la situation des droits de l'Homme dans divers pays. Elle propose également des outils et des guides de management, parfois contre rémunération. L'évaluation de la conformité aux droits de l'Homme est un outil élaboré disponible sur une interface Web moyennant un paiement. Un « contrôle rapide de la HRCA » moins élaboré est disponible gratuitement.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certaines documentations payantes</li> <li>• Spécifiques aux droits de l'Homme et conditions de travail</li> <li>• Outil payant</li> </ul>
<b>Alliance internationale pour l'accréditation et la labellisation sociale et environnementale (ISEAL)</b>
Organisation reposant sur l'adhésion, destinée aux organisations internationales de préparation de normes sociales et environnementales. Elle promeut les normes d'application volontaire et l'évaluation de la conformité liée aux questions sociales et environnementales. Elle fournit des outils pour l'élaboration et l'évaluation des normes. Cotisation d'adhésion requise.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non destinée aux entreprises</li> </ul>

### **Consortium mixte de promotion du management des articles (JAMP)**

Programme payant d'échange d'informations concernant l'adhésion; il est destiné à aider les organisations à se conformer aux prescriptions légales concernant les substances chimiques dans les produits. Il fournit des formats de fiches techniques destinés à décrire et à transférer les informations relatives aux substances chimiques contenues dans les produits ainsi qu'une infrastructure informatique d'échange de fiches techniques. Il assure des sessions d'éducation et de formation afin de diffuser ses programmes.

- Programme payant
- Orientée impact des produits chimiques sur la santé et l'environnement

### **Accord-cadre international**

Accords négociés entre des entreprises transnationales (ETN) et des Fédérations syndicales mondiales (FSM) et conçus pour donner un moyen de traiter des problèmes essentiellement liés aux relations et conditions de travail lors des opérations d'une société multinationale spécifique au niveau international.

- Non exhaustive
- Site très peu documenté

### **Alliance des forêts tropicales**

Organisation reposant sur l'adhésion et créée pour établir des normes sociales et environnementales ainsi que pour certifier des producteurs de sylviculture, de l'agriculture et du tourisme. Assure formation et autre assistance technique dans les industries couvertes par ses activités de certification.

- Ne présente aucun intérêt particulier pour Hydro-Québec
- Plus adaptée aux entreprises forestières

### **Standard de système de management de conformité éthique/juridique**

Standard de système de management gratuit pour toute organisation souhaitant développer un système de management de conformité éthique et juridique.

- Langue japonaise
- Ne concerne aucune question centrale de la norme ISO 26000

### **Projet Sigma Lignes directrices Sigma**

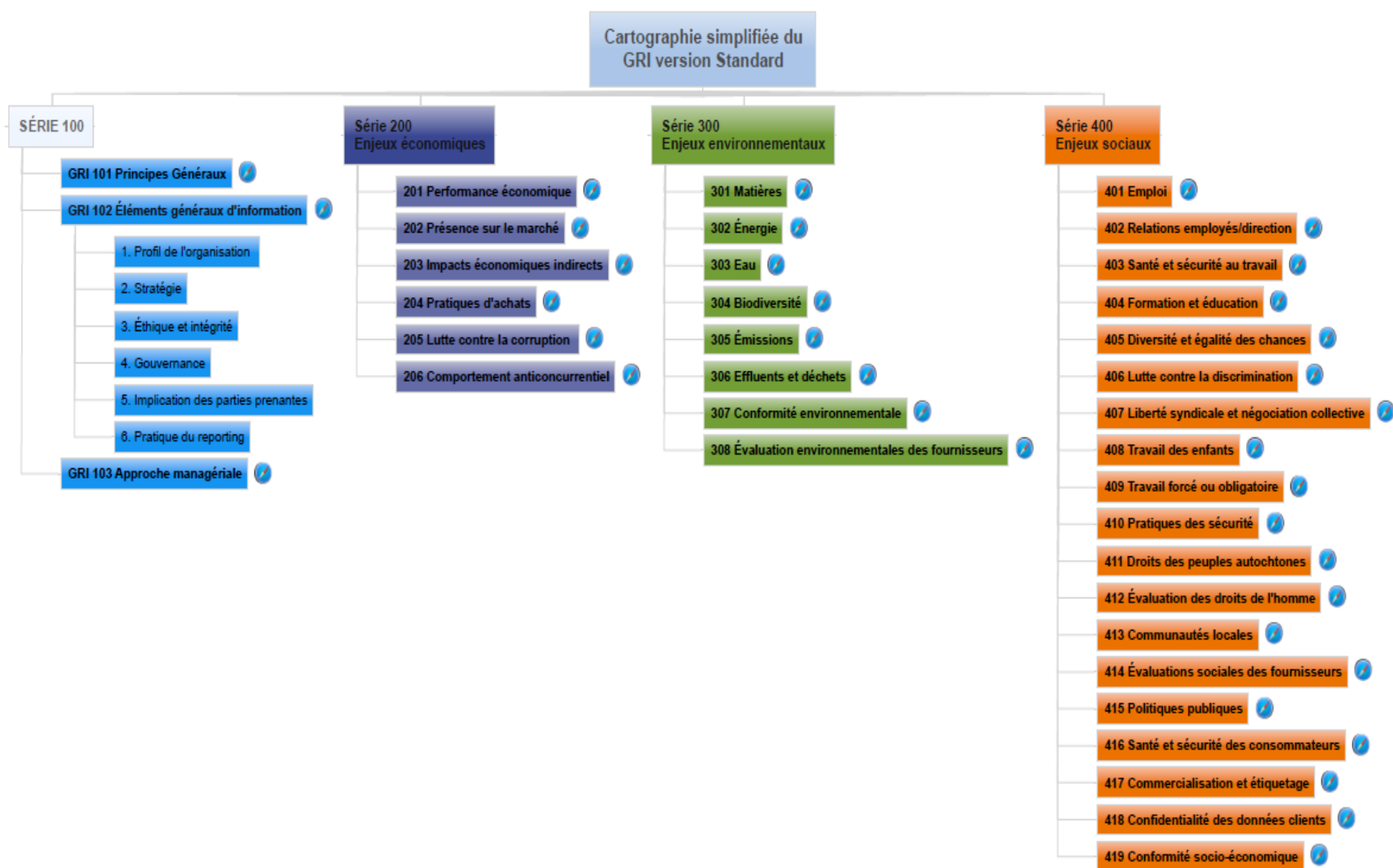
Document contenant des lignes directrices et donnant aux organisations des conseils sur la façon de contribuer au développement durable. Gratuit.

- Site non mis à jour depuis 2006

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guide technique datant de 2003</li> </ul>
<b>Responsabilidad Social Empresarial Caja de Herramientas para America Latina</b>
<p>Ensemble d'outils d'analyse et de formation qui apporte aux PME d'Amérique latine un appui pour les aider à améliorer leurs initiatives et pratiques en matière de responsabilité sociétale</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiative introuvable</li> </ul>
<b>“Social Accountability International“ (SAI)</b>
<p>Organisation multiparties prenantes et traitant des relations et conditions de travail de la chaîne d'approvisionnement. Elle a établi la norme auditable SA 8000 pour les lieux de travail. Une organisation indépendante, les “Social Accountability Accreditation Services (SAIS) accrédite les prestataires de certification conformément à la SAI 8000. La SAI propose le manuel de mise en œuvre d'un système de management de la chaîne d'approvisionnement responsable ainsi que d'autres outils. Elle organise des conférences ainsi qu'une formation portant sur les questions de travail de la chaîne d'approvisionnement.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non exhaustive plus spécifique au milieu de travail</li> </ul>
<b>The Natural Step International</b>
<p>Organisation internationale à but non lucratif dédiée au développement durable. TNS fournit un modèle pour planifier des systèmes complexes ainsi que des outils gratuits pour permettre aux personnes et aux organisations d'étudier la problématique du développement durable et de contribuer à ce dernier.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune ligne directrice proposée, mais plus des documentations sur les thématiques du développement durable</li> </ul>
<b>Transparency International (TI) Divers outils</b>
<p>Outils et des données pour les sociétés, les secteurs économiques spécifiques et les organismes publics. Exemples d'outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Pacte d'intégrité</li> <li>• Un manuel de lutte contre la corruption</li> <li>• Des principes économiques pour lutter contre la corruption active</li> </ul>

• Un kit d'outils de lutte contre la corruption.
• Très spécifique à la corruption donc non exhaustive

## ANNEXE 3 – INDICATEURS DE LA NORME GRI STANDARDS



## ANNEXE 4 – ÉTUDE ISO SUR LES CERTIFICATIONS DES SYSTÈMES DE MANAGEMENT EN 2016



International Organization for Standardization  
Organisation Internationale de Normalisation  
Международная организация по стандартизации

September 2017

### The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2016

#### Executive Summary

The ISO Survey of Certifications is an annual survey of the number of valid certificates to ISO management system standards worldwide.

In order to compile the information in this survey, we contact accredited\* certification bodies and request information about the number of valid certificates they have as at 31 December 2016. (ISO itself does not perform certification and therefore does not issue certificates). This results in the most comprehensive overview of certifications to these standards currently available, despite the fluctuations in the number of certificates from year to year due to differences in the number of participating certification bodies and the number of certificates they report.

A summary of the 2016 results is shown below:

Standard	Number of certificates 2016	Number of certificates 2015	Change	Change in %
ISO 9001**	1106356	1034180	72176	+7%
ISO 14001***	346189	319496	26693	+8%
ISO 50001	20216	11985	8231	+69%
ISO 27001	33290	27536	5754	+21%
ISO 22000	32139	32061	78	0
ISO/TS 16949	67358	62944	4414	+7%
ISO 13485	29585	26255	3330	+13%
ISO 22301	3853	3133	720	+23%
ISO 20000-1	4537	2778	1759	+63%
ISO 28000	356			
ISO 39001	478			
<b>TOTAL</b>	<b>1,644,357</b>	<b>1,520,368</b>		<b>+8%</b>

\* Accredited certification bodies are those that have been independently evaluated by accreditation body members of the IAF, the world association of conformity assessment accreditation bodies

\*\*ISO 9001:2008 (~ 1025761) + ISO 9001:2015 (~80596)

\*\*\*ISO 14001:2004 (~323023) + ISO 14001:2015 (~23167)

#### Key points:

- This year we added two new management system standards, ISO 39001:2012 *Road traffic safety (RTS) management systems - Requirements with guidance for use* and ISO 28000:2007 *Specification for security management systems for the supply chain*, after recommendations from international accreditation and certification experts that we consult annually. This brings the total of standards surveyed to 11.
- A total of 1,644,357 valid certificates (of the 11 standards covered by the survey) were reported, compared to 1,520,368 the previous year, an increase of 8%.



- A total of 1,106,356 valid certificates were reported for ISO 9001 (including 80,596 issued to the 2015 version) an increase of 7% on last year. A total of 346,189 valid certificates were reported for ISO 14001 (including 23,167 issued to the 2015 version) up 8% on last year.
- A total of 20,216 valid certificates were reported for ISO 50001 for energy management (up 69% on last year) and 4537 valid certificates were reported for ISO 20000-1 for Service management in information technology (up 63% on last year). The strong growth seen for these two standards is likely to be related to the fact that they are both relatively new to the market.
- ISO and IEC's standard for information security, ISO/IEC 27001 experience the same annual growth of 20% annual increase as last year to 33,290 certificates worldwide, while ISO 13485 for medical devices and ISO/TS 16949 for the automotive sector were up 13% and 7% respectively.

**ANNEXE 5 – LISTE DES NORMES DE SYSTEMES DE MANAGEMENT PROPOSÉE PAR L'ISO**

<b>Numéro Standard</b>	<b>Édition</b>	<b>TITRE</b>
<b>9001</b>	<b>2015</b>	Quality management systems -- Requirements
<b>10004</b>	<b>2012</b>	Quality management -- Customer satisfaction -- Guidelines for monitoring and measuring
<b>10006</b>	<b>2017</b>	Quality management systems — Guidelines for quality management in projects
<b>10012</b>	<b>2003</b>	Measurement management systems -- Requirements for measurement processes and measuring equipment
<b>10377</b>	<b>2013</b>	Consumer product safety -- Guidelines for suppliers
<b>10393</b>	<b>2013</b>	Consumer product recall -- Guidelines for suppliers
<b>13485</b>	<b>2016</b>	Medical devices -- Quality management systems -- Requirements for regulatory purposes
<b>14001</b>	<b>2015</b>	Environmental management systems -- Requirements with guidance for use
<b>14002</b>		Environmental management systems -- Guidance on how to apply ISO 14001: 2015 framework to environmental aspects, environmental topic areas and environmental conditions that affect an organization -- Part 1: General
<b>14004</b>	<b>2016</b>	Environmental management systems -- General guidelines on implementation
<b>14005</b>	<b>2010</b>	Environmental management systems -- Guidelines for the phased implementation of an environmental management system, including the use of environmental performance evaluation
<b>14006</b>	<b>2011</b>	Environmental management systems -- Guidelines for incorporating ecodesign
<b>14009</b>		Environmental management system: Guidelines for incorporating redesign of products and components to improve material circulation
<b>14298</b>	<b>2013</b>	Graphic technology -- Management of security printing processes
<b>15378</b>	<b>2017</b>	Primary packaging materials for medicinal products -- Particular requirements for the application of ISO 9001:2008, with reference to Good Manufacturing Practice (GMP)
<b>16000-40</b>		Indoor air -- Part 40: Indoor Air Quality Management System

<b>16106</b>	<b>2006</b>	Packaging -- Transport packages for dangerous goods -- Dangerous goods packagings, intermediate bulk containers (IBCs) and large packagings -- Guidelines for the application of ISO 9001
<b>17582</b>	<b>2014</b>	Quality management systems -- Particular requirements for the application of ISO 9001:2008 for electoral organizations at all levels of government
<b>18091</b>	<b>2014</b>	Quality management systems -- Guidelines for the application of ISO 9001:2008 in local government
<b>18788</b>	<b>2015</b>	Management system for private security operations -- Requirements with guidance for use
<b>19443</b>		Quality management systems -- Specific requirements for the application of ISO 9001 and IAEA GS-R requirements by organizations in the Supply Chain of the Nuclear Energy sector
<b>19600</b>	<b>2014</b>	Compliance management systems -- Guidelines
<b>19770-1</b>	<b>2017</b>	Information technology -- IT asset management -- Part 1: IT asset management systems -- Requirements
<b>20000-1</b>	<b>2011</b>	Information technology -- Service management -- Part 1: Service management system requirements
<b>20000-2</b>	<b>2012</b>	Information technology -- Service management -- Part 2: Guidance on the application of service management systems
<b>20121</b>	<b>2012</b>	Event sustainability management systems -- Requirements with guidance for use
<b>20252</b>	<b>2012</b>	Market, opinion and social research -- Vocabulary and service requirements
<b>21001</b>		Educational organizations -- Management systems for educational organizations -- Requirements with guidance for use
<b>21101</b>	<b>2014</b>	Adventure tourism -- Safety management systems -- Requirements
<b>21401</b>		Accommodation facilities -- Sustainability management system -- Requirements
<b>22000</b>	<b>2005</b>	Food safety management systems -- Requirements for any organization in the food chain
<b>22004</b>	<b>2014</b>	Food safety management systems -- Guidance on the application of ISO 22000
<b>22006</b>	<b>2009</b>	Quality management systems -- Guidelines for the application of ISO 9001:2008 to crop production
<b>22163</b>	<b>2017</b>	Railway applications -- Quality management systems -- Particular requirements for the application of ISO 9001:2015 in the rail sector
<b>22301</b>	<b>2012</b>	Societal security -- Business continuity management systems --- Requirements

<b>22313</b>	<b>2012</b>	Societal security -- Business continuity management systems -- Guidance
<b>24518</b>	<b>2015</b>	Activities relating to drinking water and wastewater services -- Crisis management of water utilities
<b>24526</b>		Water efficiency management systems -- Requirements with guidance for use
<b>27001</b>	<b>2013</b>	Information technology -- Security techniques -- Information security management systems -- Requirements
<b>27003</b>	<b>2017</b>	Information technology -- Security techniques -- Information security management system -- Guidance
<b>27010</b>	<b>2015</b>	Information technology -- Security techniques -- Information security management for inter-sector and inter-organizational communications
<b>27013</b>	<b>2015</b>	Information technology -- Security techniques -- Guidance on the integrated implementation of ISO/IEC 27001 and ISO/IEC 20000-1
<b>27014</b>	<b>2013</b>	Information technology -- Security techniques -- Enhancement to ISO/IEC 27001 for privacy management -- Requirements
<b>27552</b>		Information technology -- Security techniques -- Enhancement to ISO/IEC 27001 for privacy management -- Requirements
<b>28000</b>	<b>2007</b>	Specification for security management systems for the supply chain
<b>28001</b>	<b>2007</b>	Security management systems for the supply chain -- Best practices for implementing supply chain security, assessments and plans -- Requirements and guidance
<b>28002</b>	<b>2011</b>	Security management systems for the supply chain -- Development of resilience in the supply chain -- Requirements with guidance for use
<b>28004-1</b>	<b>2007</b>	Security management systems for the supply chain -- Guidelines for the implementation of ISO 28000 -- Part 1: General principles
<b>28004-2</b>	<b>2014</b>	Security management systems for the supply chain -- Guidelines for the implementation of ISO 28000 -- Part 2: Guidelines for adopting ISO 28000 for use in medium and small seaport operations
<b>28004-3</b>	<b>2014</b>	Security management systems for the supply chain -- Guidelines for the implementation of ISO 28000 -- Part 3: Additional specific guidance for adopting ISO 28000 for use by medium and small businesses (other than marine ports)
<b>28004-4</b>	<b>2014</b>	Security management systems for the supply chain -- Guidelines for the implementation of ISO 28000 -- Part 4: Additional specific guidance on implementing ISO 28000 if compliance with ISO 28001 is a management objective

<b>28007-1</b>	<b>2015</b>	Ships and marine technology -- Guidelines for Private Maritime Security Companies (PMSC) providing privately contracted armed security personnel (PCASP) on board ships (and pro forma contract) - - Part 1: General
<b>29001</b>	<b>2010</b>	Petroleum, petrochemical and natural gas industries -- Sector-specific quality management systems -- Requirements for product and service supply organizations
<b>29990</b>	<b>2010</b>	Learning services for non-formal education and training -- Basic requirements for service providers
<b>30000</b>	<b>2009</b>	Ships and marine technology -- Ship recycling management systems -- Specifications for management systems for safe and environmentally sound ship recycling facilities
<b>30301</b>	<b>2011</b>	Information and documentation -- Management systems for records -- Requirements
<b>30302</b>	<b>2015</b>	Information and documentation -- Management systems for records -- Guidelines for implementation
<b>30401</b>		Human resource management -- Knowledge management systems -- Requirements
<b>34101-1</b>		Sustainable and traceable cocoa beans -- Part 1: Requirements for sustainability management systems
<b>34700</b>	<b>2016</b>	Animal welfare management -- General requirements and guidance for organizations in the food supply chain
<b>35001</b>		Laboratory biorisk management system -- Requirements
<b>37001</b>	<b>2016</b>	Anti-bribery management systems -- Requirements with guidance for use
<b>37101</b>	<b>2016</b>	Sustainable development in communities -- Management system for sustainable development -- Requirements with guidance for use
<b>39001</b>	<b>2012</b>	Road traffic safety (RTS) management systems - Requirements with guidance for use
<b>41001</b>		Facilities management -- Management systems -- Requirements with guidance for use
<b>44001</b>	<b>2017</b>	Collaborative business relationship management systems -- Framework
<b>44002</b>		Collaborative business relationship management -- Guidelines on the implementation of ISO 44001
<b>45001</b>	<b>2018</b>	Occupational health and safety management systems -- Requirements with guidance for use
<b>50001</b>	<b>2011</b>	Energy management systems -- Requirements with guidance for use

<b>50004</b>	<b>2014</b>	Energy management systems -- Guidance for the implementation, maintenance and improvement of an energy management system
<b>50501</b>		Innovation management - Innovation management system - Guidance
<b>55001</b>	<b>2014</b>	Asset management -- Management systems -- Requirements
<b>55002</b>	<b>2014</b>	Asset management -- Management systems -- Guidelines for the application of ISO 55001
<b>80079-34</b>	<b>2011</b>	Explosive atmospheres -- Part 34: Application of quality systems for equipment manufacture
<b>90003</b>	<b>2014</b>	Software engineering -- Guidelines for the application of ISO 9001:2008 to computer software
<b>90005</b>	<b>2008</b>	Systems engineering -- Guidelines for the application of ISO 9001 to system life cycle processes
<b>90006</b>	<b>2013</b>	Information technology -- Guidelines for the application of ISO 9001:2008 to IT service management and its integration with ISO/IEC 20000-1:2011
<b>IWA 17</b>	<b>2014</b>	Information and operations security and integrity requirements for lottery and gaming organizations

## ANNEXE 6 – LISTE DES ENTREPRISES UTILISÉES POUR ANALYSER LES ACTIONS

Compagnie	TOP 500 des plus grandes fortunes (2015)	Macro-Industrie	Micro-Industrie
3M	377	Healthcare	Miscellaneous
A.P. Moller-Maersk	208	Transportation	Transportation/Logistics
ABB	284	IT	IT: Electronics/Equip
Abbott Laboratories	NA	Healthcare	Pharma
Accenture	374	Healthcare	Miscellaneous
ACS	203	Engineering/Construction	Engineering/Construction
Aegon	163	Insurance	Insurance: Life, Health
Aeon	147	Retail	Retail: Food/Drug
Aetna	170	Healthcare	Healthcare
AIG	152	Insurance	Insurance: Property and Casualty
Air France-KLM Group	365	Transportation	Airlines
Airbus	106	Transportation	Aerospace/Defense
Alcoa	495	Commodities	Metals
Alliance Boots	NA	Healthcare	Pharma
Allianz	32	Insurance	Insurance: Property and Casualty
Allstate	333	Insurance	Insurance: Property and Casualty
Alstom	482	Industrial Goods	Machinery: Diversified
Aluminum Corp. of China	240	Commodities	Metals

America Movil	155	IT	Telecom
American Express	325	Financial	Financials: Banks
Amerisourcebergen	46	Wholesale	Wholesale: Health Care
Anglo American	440	Energy	Mining, Crude-Oil
Anheuser-Busch InBev	226	Consumer Products	CPG: Beverages
Anthem	120	Healthcare	Healthcare
ANZ Bank	368	Financial	Financials: Banks
Apple	15	IT	IT: Computers/Equip
Arcelormittal	108	Commodities	Metals
Archer Daniels Midland	104	Commodities	Food Production
Assicurazioni Generali	48	Insurance	Insurance: Life, Health
AstraZeneca	455	Healthcare	Pharma
AT&T	33	IT	Telecom
Autodesk	#N/A	IT	IT: Software/Web
Aviva	123	Insurance	Insurance: Life, Health
AXA	20	Insurance	Insurance: Property and Casualty
Bae Systems	468	Transportation	Aerospace/Defense
Banco Bilbao	221	Financial	Financials: Banks
Banco do Brasil	126	Financial	Financials: Banks
Banco Santander	67	Financial	Financials: Banks
Bank of America	80	Financial	Financials: Banks
Bank of China	45	Financial	Financials: Banks



Bank of Nova Scotia	417	Financial	Financials: Banks
Barclays	195	Financial	Financials: Banks
BASF	76	Commodities	Chemicals
Bayer	178	Healthcare	Pharma
Berkshire Hathaway Energy	NA	Energy	Energy
Best Buy	262	Retail	Retail: Specialty
BHP Billiton	139	Energy	Mining, Crude-Oil
Biogen	#N/A	Healthcare	Pharma
Bloomberg	#N/A	Media & Entertainment	Entertainment
BMW	56	Transportation	Motor Vehicles and Parts
BNP Paribas	42	Financial	Financials: Banks
Boeing	85	Transportation	Aerospace/Defense
Bouygues	244	Engineering/Construction	Engineering/Construction
BP	6	Energy	Oil and Gas
Bridgestone	340	Transportation	Motor Vehicles and Parts
BT Group	411	IT	Telecom
Bunge	172	Commodities	Food Production
CA Technologies	#N/A	IT	IT: Software/Web
Campbells	NA	Consumer Products	CPG: Food
Campos Bros Farms	#N/A	Commodities	Food Production
Canon	334	IT	IT: Computers/Equip
Cargill	#N/A	Commodities	Food Production
Carrefour	64	Retail	Retail: General

Caterpillar	187	Industrial Goods	Construction Materials/Equip
Centrica	217	Energy	Utilities
CFE	378	Engineering/Construction	Engineering/Construction
Chemchina	265	Commodities	Chemicals
Chevron	12	Energy	Oil and Gas
China Communications Construction	165	Engineering/Construction	Engineering/Construction
China Huaneng Group	224	Energy	Utilities
China Minmetals	198	Commodities	Metals
China Mobile	55	IT	Telecom
China National Petroleum	4	Energy	Oil and Gas
China North Industries	144	Transportation	Aerospace/Defense
China Railway Construction	79	Engineering/Construction	Engineering/Construction
China Railway Materials	NA	Wholesale	Wholesale: Other
China South Industries Group	NA	Transportation	Motor Vehicles and Parts
China Southern Power Grid	113	Energy	Utilities
Christian Dior	261	Consumer Products	Apparel
Chubu Electric Power	419	Energy	Utilities
Cisco Systems	225	IT	IT: Network/Comm Equip
Citigroup	86	Financial	Financials: Banks
CNP Assurances	166	Insurance	Insurance: Life, Health
Coca-Cola	232	Consumer Products	CPG: Beverages
Comcast	135	IT	Telecom

Commerzbank	NA	Financial	Financials: Banks
Commonwealth Bank of Australia	269	Financial	Financials: Banks
Compal Electronics	423	IT	IT: Electronics/Equip
Compass Group	418	Services	Food Services
ConocoPhillips	180	Energy	Oil and Gas
Continental	233	Transportation	Motor Vehicles and Parts
Coop Group	401	Retail	Retail: General
Costco Wholesale	52	Retail	Retail: Specialty
Cox Enterprises	#N/A	Media & Entertainment	Entertainment
CPC	316	Energy	Oil and Gas
Credit Agricole	58	Financial	Financials: Banks
Credit Suisse Group	289	Financial	Financials: Diversified
CVS Caremark	30	Retail	Retail: Food/Drug
Dai-ichi Life Insurance	142	Insurance	Insurance: Life, Health
Daimler	17	Transportation	Motor Vehicles and Parts
Daiwa House Industry	465	Engineering/Construction	Engineering/Construction
Danone	422	Consumer Products	CPG: Food
Deere	323	Industrial Goods	Construction Materials/Equip
Delhaize Group	407	Retail	Retail: Food/Drug
Dell	NA	IT	IT: Computers/Equip
Delta Air Lines	273	Transportation	Airlines
Denso	293	Transportation	Motor Vehicles and Parts

Deutsche Bahn	197	Transportation	Railroads
Deutsche Bank	164	Financial	Financials: Banks
Deutsche Post	111	Transportation	Mail, Package, Freight
Deutsche Telekom	102	IT	Telecom
Dexia Group	NA	Financial	Financials: Banks
DIRECTV	360	IT	Telecom
Dow Chemical	169	Commodities	Chemicals
DSM	#N/A	Commodities	Chemicals
DuPont	324	Commodities	Chemicals
DZ Bank	295	Financial	Financials: Banks
E.ON	22	Energy	Utilities
EADS	NA	Transportation	Aerospace/Defense
East Japan Railway	476	Transportation	Railroads
Ecopetrol	346	Energy	Oil and Gas
Edeka Zentrale	314	Retail	Retail: Food/Drug
electricite de France	78	Energy	Utilities
Eli Lilly	NA	Healthcare	Pharma
EMC	487	IT	IT: Computers/Equip
Enel	69	Energy	Utilities
Energie Baden-Wuerttemberg	424	Energy	Utilities
ENI	25	Energy	Oil and Gas
Enterprise Products Partners	220	Energy	Oil and Gas
Exxon Mobil	5	Energy	Oil and Gas

Facebook	#N/A	IT	IT: Software/Web
Fannie Mae	50	Financial	Financials: Diversified
FedEx	238	Transportation	Mail, Package, Freight
Fiat (EXOR Group)	19	Transportation	Motor Vehicles and Parts
Flextronics International	453	IT	IT: Electronics/Equip
Fluor	NA	Engineering/Construction	Engineering/Construction
Ford Motor	27	Transportation	Motor Vehicles and Parts
Formosa Petrochemical	393	Commodities	Chemicals
Franz Haniel	NA	Financial	Financials: Diversified
Fresenius	387	Healthcare	Miscellaneous
Fujitsu	251	IT	IT: Software/Web
Gasterra	460	Energy	Energy
Gazprom	26	Energy	Utilities
GDF Suez	73	Energy	Utilities
General Electric	24	Industrial Goods	Machinery: Diversified
General Mills	#N/A	Consumer Products	CPG: Food
General Motors	21	Transportation	Motor Vehicles and Parts
George Weston	287	Retail	Retail: Food/Drug
GlaxoSmithKline	309	Healthcare	Pharma
Glencore Xstrata	10	Commodities	Metals
Goldman Sachs Group	278	Financial	Financials: Banks
Google	124	IT	IT: Software/Web
Groupe Auchan	129	Retail	Retail: Food/Drug

Groupe BPCE	134	Financial	Financials: Banks
GS Caltex	302	Energy	Oil and Gas
Halliburton	369	Energy	Oil and Gas
HCA Holdings	277	Healthcare	Healthcare
Heineken Holding	463	Consumer Products	CPG: Beverages
Hershey's	#N/A	Consumer Products	CPG: Food
Hess	NA	Energy	Oil and Gas
Hewlett-Packard	53	IT	IT: Computers/Equip
Hindustan Petroleum	327	Energy	Oil and Gas
Hitachi	89	Industrial Goods	Machinery: Diversified
Holcim	#N/A	Industrial Goods	Construction Materials/Equip
Home Depot	101	Retail	Retail: Specialty
Hon Hai (Foxconn)	31	IT	IT: Electronics/Equip
Honda Motor	44	Transportation	Motor Vehicles and Parts
Honeywell International	275	Transportation	Aerospace/Defense
HSBC Holdings	81	Financial	Financials: Banks
Huawei	228	IT	Telecom
Hyundai Heavy Industries	210	Industrial Goods	Machinery: Industrial
Hyundai Motor	99	Transportation	Motor Vehicles and Parts
Iberdrola	283	Energy	Utilities
IBM	82	IT	IT: Software/Web
Idemitsu Kosan	307	Energy	Oil and Gas
IKEA	#N/A	Retail	Retail: Specialty

Indian Oil	119	Energy	Oil and Gas
Ineos Group Holdings	NA	Commodities	Chemicals
ING Group	91	Financial	Financials: Diversified
Ingersoll Rand	#N/A	Industrial Goods	Machinery: Industrial
Intel	182	IT	IT: Semiconductors
International Paper	450	Consumer Products	Forest and Paper Products
Intesa Sanpaolo	173	Financial	Financials: Banks
Itausa	#N/A	Financial	Financials: Diversified
Itochu	206	Financial	Financials: Diversified
J. Sainsbury	301	Retail	Retail: Food/Drug
J&J	118	Healthcare	Pharma
Japan Post Holdings	38	Transportation	Mail, Package, Freight
Jardine Matheson	282	Financial	Financials: Diversified
JBS	202	Commodities	Food Production
JFE Holdings	337	Commodities	Metals
Johnson Controls	245	Transportation	Motor Vehicles and Parts
JP Morgan Chase	61	Financial	Financials: Banks
JX Holdings	92	Energy	Mining, Crude-Oil
Kansai Electric Power	384	Energy	Utilities
KDDI	267	IT	Telecom
Kellogg's	#N/A	Consumer Products	CPG: Food
Kia Motors	242	Transportation	Motor Vehicles and Parts
Kobe Steel	#N/A	Commodities	Metals

Koc Holding	381	Financial	Financials: Diversified
Kroger	54	Retail	Retail: Food/Drug
L'Oreal	395	Consumer Products	CPG: Household/Personal
La Poste	408	Transportation	Mail, Package, Freight
Lafarge	#N/A	Industrial Goods	Construction Materials/Equip
Landesbank Baden-Württemberg	489	Financial	Financials: Banks
Legal & General Group	98	Insurance	Insurance: Life, Health
Lenovo Group	231	IT	IT: Computers/Equip
Levi Strauss	#N/A	Consumer Products	Apparel
LG Display	473	IT	IT: Electronics/Equip
LG Electronics	175	IT	IT: Electronics/Equip
Lloyds Banking	145	Financial	Financials: Banks
Lockheed Martin	237	Transportation	Aerospace/Defense
Louis Dreyfus	151	Financial	Financials: Diversified
Lowe's	176	Retail	Retail: Specialty
Lufthansa Group	285	Transportation	Airlines
Lukoil	43	Energy	Oil and Gas
LyondellBasell Industries	236	Commodities	Chemicals
Magna International	318	Transportation	Motor Vehicles and Parts
Mapfre Group	399	Insurance	Insurance: Property and Casualty
Marathon Petroleum	83	Energy	Oil and Gas
Mars	#N/A	Consumer Products	CPG: Food



Marubeni	125	Financial	Financials: Diversified
Mazda Motor	429	Transportation	Motor Vehicles and Parts
McDonald's	434	Retail	Retail: Food/Drug
McKesson	16	Wholesale	Wholesale: Health Care
Medipal Holdings	454	Wholesale	Wholesale: Health Care
Merck	259	Healthcare	Pharma
MetLife	121	Insurance	Insurance: Life, Health
Metro	97	Retail	Retail: General
Michelin	458	Transportation	Motor Vehicles and Parts
Microsoft	95	IT	IT: Software/Web
Migros Group	397	Retail	Retail: Food/Drug
Mitsubishi	132	Industrial Goods	Machinery: Diversified
Mitsubishi Chemical Holdings	361	Commodities	Chemicals
Mitsubishi Electric	291	IT	IT: Electronics/Equip
Mitsubishi Heavy Industries	319	Industrial Goods	Machinery: Industrial
Mitsubishi UFJ Financial	201	Financial	Financials: Diversified
Mitsui	213	Energy	Energy
MOL Hungarian Oil & Gas	NA	Energy	Oil and Gas
Mondelez International	348	Consumer Products	CPG: Food
Monsanto	#N/A	Commodities	Chemicals
Morgan Stanley	306	Financial	Financials: Banks
MS&AD Insurance	256	Insurance	Insurance: Life, Health

Munich Re Group	103	Insurance	Insurance: Property and Casualty
N.T.T.	65	IT	Telecom
National Australia Bank	266	Financial	Financials: Banks
Nationwide	320	Insurance	Insurance: Property and Casualty
NEC	444	IT	IT: Network/Comm Equip
Nestle	70	Consumer Products	CPG: Food
News Corp.	NA	Media & Entertainment	Entertainment
Nike	425	Consumer Products	Apparel
Nippon Life Insurance	138	Insurance	Insurance: Life, Health
Nippon Steel & Sumitomo Metal	204	Commodities	Metals
Nissan Motor	59	Transportation	Motor Vehicles and Parts
Noble Group	77	Energy	Mining, Crude-Oil
Nokia	NA	IT	Telecom
Northrop Grumman	494	Transportation	Aerospace/Defense
Novartis	167	Healthcare	Pharma
Novozymes	#N/A	Commodities	Chemicals
Oil & Natural Gas	449	Energy	Mining, Crude-Oil
OMV Group	223	Energy	Oil and Gas
Oracle	300	IT	IT: Software/Web
Orange	199	IT	Telecom
P&G	100	Consumer Products	CPG: Household/Personal

Panasonic	131	IT	IT: Electronics/Equip
PDVSA	39	Energy	Oil and Gas
PEMEX	47	Energy	Oil and Gas
PepsiCo	141	Consumer Products	CPG: Food
Pertamina	130	Energy	Oil and Gas
Petrobras	28	Energy	Oil and Gas
Petronas	68	Energy	Oil and Gas
Peugeot	128	Transportation	Motor Vehicles and Parts
Pfizer	211	Healthcare	Pharma
PG&E	#N/A	Energy	Utilities
Philip Morris	398	Consumer Products	Tobacco
Phillips 66	23	Energy	Oil and Gas
Ping An Insurance	96	Financial	Financials: Diversified
PKN Orlen Group	353	Energy	Oil and Gas
Portland General Electric	#N/A	Energy	Utilities
POSCO	162	Commodities	Metals
Power Corp. of Canada	298	Financial	Financials: Diversified
PTT	93	Energy	Energy
PwC	#N/A	Services	Consulting
Qualcomm	448	IT	IT: Network/Comm Equip
Quanta Computer	389	IT	IT: Computers/Equip
Raytheon	NA	Transportation	Aerospace/Defense
Reliance Industries	158	Energy	Energy

Renault	191	Transportation	Motor Vehicles and Parts
Repsol	188	Energy	Oil and Gas
Ricoh	NA	IT	IT: Computers/Equip
Rio Tinto Group	222	Energy	Mining, Crude-Oil
Robert Bosch	150	Engineering/Construction	Engineering/Construction
Roche Group	189	Healthcare	Pharma
Rosneft Oil	51	Energy	Oil and Gas
Royal Ahold	248	Retail	Retail: General
Royal Bank of Canada	299	Financial	Financials: Banks
Royal Bank of Scotland Group	303	Financial	Financials: Banks
Royal Dutch Shell	3	Energy	Oil and Gas
Royal Philips Electronics	385	IT	IT: Electronics/Equip
RWE	154	Energy	Utilities
Sabir	209	Commodities	Chemicals
Saint-Gobain	192	Commodities	Metals
Salesforce	#N/A	IT	IT: Software/Web
Samsung	13	IT	IT: Computers/Equip
Sanofi	241	Healthcare	Pharma
Sberbank	177	Financial	Financials: Banks
Schneider Electric	367	IT	IT: Electronics/Equip
Scottish & Southern Energy	NA	Energy	Utilities
Sears Holdings	383	Retail	Retail: General

Seven & I	184	Retail	Retail: Food/Drug
Sharp	470	IT	IT: Electronics/Equip
Shenhua Group	196	Energy	Mining, Crude-Oil
Showa Shell Sekiyu	NA	Energy	Oil and Gas
Siemens	63	Industrial Goods	Machinery: Diversified
Sinochem Group	105	Commodities	Chemicals
Sinopec Group	2	Energy	Oil and Gas
SK Holdings	57	Commodities	Chemicals
SNCF	322	Transportation	Railroads
Societe Generale	49	Financial	Financials: Banks
Sodexo	485	Services	Food Services
Sompo Japan Nipponkoa Holdings	396	Insurance	Insurance: Life, Health
Sony	116	IT	IT: Computers/Equip
Sprint Nextel	NA	IT	Telecom
SSE	205	Energy	Utilities
Standard Life	335	Insurance	Insurance: Life, Health
Staples	NA	Retail	Retail: Specialty
Starbucks	#N/A	Retail	Retail: Food/Drug
State Bank of India	260	Financial	Financials: Banks
State Grid	7	Energy	Utilities
Statoil	75	Energy	Oil and Gas
Sumitomo Chemical	NA	Commodities	Chemicals

Suncor Energy	317	Energy	Oil and Gas
Sunoco	NA	Energy	Oil and Gas
Supervalu	NA	Retail	Retail: Food/Drug
Suzuki Motor	436	Transportation	Motor Vehicles and Parts
Swiss Re	313	Insurance	Insurance: Property and Casualty
Syngenta	#N/A	Commodities	Chemicals
Sysco	229	Services	Food Services
Target	117	Retail	Retail: General
Tata Motors	254	Transportation	Motor Vehicles and Parts
Tata Steel	NA	Commodities	Metals
Telecom Italia	359	IT	Telecom
Telefonica	140	IT	Telecom
Tesco	62	Retail	Retail: Food/Drug
ThyssenKrupp	179	Commodities	Metals
TNK-BP International	NA	Energy	Oil and Gas
Tokio Marine Holdings	290	Insurance	Insurance: Property and Casualty
Tokyo Electric Power	161	Energy	Utilities
Toshiba	157	IT	IT: Computers/Equip
Total	11	Energy	Oil and Gas
Toyota Motor	9	Transportation	Motor Vehicles and Parts
TUI	469	Media & Entertainment	Entertainment
Tyson Foods	311	Commodities	Food Production

UBS	308	Financial	Financials: Diversified
UniCredit Group	246	Financial	Financials: Diversified
Unilever	153	Consumer Products	CPG: Household/Personal
United Continental Holdings	294	Transportation	Airlines
United Technologies	149	Transportation	Aerospace/Defense
UPS	168	Transportation	Mail, Package, Freight
US Postal Service	137	Transportation	Mail, Package, Freight
Vale	312	Energy	Mining, Crude-Oil
Valero Energy	34	Energy	Oil and Gas
Vattenfall	491	Energy	Utilities
Veolia Environnement	376	Healthcare	Miscellaneous
Verizon	41	IT	Telecom
Vinci	200	Engineering/Construction	Engineering/Construction
Vodafone	136	IT	Telecom
Volkswagen	8	Transportation	Motor Vehicles and Parts
Volvo	268	Transportation	Motor Vehicles and Parts
Wal-Mart Stores	1	Retail	Retail: General
Walgreen	114	Retail	Retail: Food/Drug
Walt Disney	214	Media & Entertainment	Entertainment
Wells Fargo	90	Financial	Financials: Banks
Wesfarmers	171	Retail	Retail: General
Westpac Banking	330	Financial	Financials: Banks
Wilmar International	252	Commodities	Food Production

Wm. Morrison Supermarkets	431	Retail	Retail: Food/Drug
Woolworths	181	Retail	Retail: General
Wuhan Iron & Steel	500	Commodities	Metals
Xerox	#N/A	IT	IT: Computers/Equip
Zurich Insurance	122	Insurance	Insurance: Life, Health



# ANNEXE 7 – CONCORDANCE ENTRE DU GRI, DES ODD, DE LA SGDD AVEC LA NORME ISO 26000

Question centrale de la norme	Domaine d'action	Indicateur GRI	Objectif de développement durable	Stratégie gouvernementale de développement durable
6.3 Droits de l'homme	Devoir de vigilance	408-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif lié au travail des enfants		
		409-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif de travail forcé obligatoire		
		412-3 Accords et contrats d'investissement importants incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou soumis à une vérification des antécédents en matière de respect des droits de l'homme		
	Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme	408-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif lié au travail des enfants		
		409-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif de travail forcé obligatoire		

6.3 Droits de l'homme	Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme	411-1 Cas de violations des droits des peuples autochtones		
		412-1 Opérations ayant été soumises à des contrôles du respect des droits de l'homme ou des évaluations des impacts		
	Prévention de la complicité	308-1 Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux		
		308-2 Impacts environnementaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises		
		414-1 Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux		
		414-2 Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises		
		410-1 Formation du personnel de sécurité aux politiques et procédures relatives aux droits de l'homme		

6.3 Droits de l'homme	Prévention de la complicité	408-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif lié au travail des enfants		
		409-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif de travail forcé obligatoire		
		407-1 Opérations et fournisseurs pour lesquels le droit de liberté syndicale et de négociation collective peut être en péril		
		412-3 Accords et contrats d'investissement importants incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou soumis à une vérification des antécédents en matière de respect des droits de l'homme		
		412-1 Opérations ayant été soumises à des contrôles du respect des droits de l'homme ou des évaluations des impacts		
	Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme	307-1 Non-conformité à la législation et à la réglementation environnementales		

6.3 Droits de l'homme		411-1 Cas de violations des droits des peuples autochtones		
		406-1 Cas de discrimination et mesures correctives prises		
	Discrimination et groupe vulnérable	202-1 Ratios entre salaire au premier échelon standard par genre comparé au salaire minimum	<b>Objectif 5</b> Parvenir à l'égalité des sexes	<b>Objectif 4.1</b> Appuyer la reconnaissance, le développement et le maintien des compétences, particulièrement celles des personnes les plus vulnérables
		405-1 Diversité des organes de gouvernance et des employés		
		405-2 Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes et des hommes		
		408-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif lié au travail des enfants		
		411-1 Cas de violations des droits des peuples autochtones		
		406-1 Cas de discrimination et mesures correctives prises		
	Droits civils et politiques	411-1 Cas de violations des droits des peuples autochtones		

6.3 Droits de l'homme	Droits économiques, sociaux et culturels	203-1 Investissement dans les infrastructures et mécénat	<b>Objectif 9</b> Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourage l'innovation	<b>Objectif 4.1</b> Appuyer la reconnaissance, le développement et le maintien des compétences, particulièrement celles des personnes les plus vulnérables
		203-2 Impacts économiques indirects significatifs		
		413-1 Activités impliquant la communauté locale, évaluation des impacts et programmes de développement		
		413-2 Activités générant des impacts négatifs substantiels, réels ou potentiels sur les communautés locales		<b>Objectif 4.3</b> Appuyer et promouvoir le développement de mesures sociales et économiques pour les personnes en situation de pauvreté et les milieux défavorisés
	Principes fondamentaux et droits au travail	202-1 Ratios entre salaire au premier échelon standard par genre comparé au salaire minimum		
		405-1 Diversité des organes de gouvernance et des employés		
		405-2 Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes et des hommes		
		408-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif lié au travail des enfants		

6.3 Droits de l'homme	Principes fondamentaux et droits au travail	409-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif de travail forcé obligatoire		
		406-1 Cas de discrimination et mesures correctives prises		
6.4 Relations et conditions de travail	Emploi et relations employeur/employés	202-1 Ratios entre salaire au premier échelon standard par genre comparé au salaire minimum		
		200-2 Part des cadres supérieurs recrutés dans la communauté locale		
		204-1 Part de dépenses auprès des fournisseurs locaux		
		401-1 Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel		
		402-1 Périodes minimales de préavis pour les modifications opérationnelles		
		405-1 Diversité des organes de gouvernance et des employés		
		405-2 Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes et des hommes		

6.4 Relations et conditions de travail	Emploi et relations employeur/employés	414-1 Nouveau fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux		
		414-2 Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises		
		401-2 Avantages accordés aux salariés à temps plein et non aux employés temporaires ou à temps partiel		
		406-1 Cas de discrimination et mesures correctives prises		
	Conditions de travail et protection sociale	202-1 Ratios entre salaire au premier échelon standard par genre comparé au salaire minimum	<b>Objectif 8</b> Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi et un travail décent pour tous	
		401-2 Avantages accordés aux salariés à temps plein et non aux employés temporaires ou à temps partiel		
		401-3 Congé parental		
		405-2 Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes et des hommes		

6.4 Relations et conditions de travail	Dialogue social	402-1 Périodes minimales de préavis pour les modifications opérationnelles		
	Santé et sécurité au travail	403-1 Représentation des travailleurs dans des comités de santé et sécurité officiels impliquant à la fois les travailleurs et la direction		<b>Objectif 5.2</b> Agir pour que les milieux de vie soient plus sains et sécuritaires
		403-2 Types d'accidents du travail et taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, de journées perdues, d'absentéisme et nombre de décès liés au		
		403-3 Travailleurs chez lesquels le taux d'incidence et le risque de maladies professionnelles sont élevés		
		403-4 Questions de santé et de sécurité faisant l'objet d'accords formalisés avec les syndicats		
	Développement du capital humain	404-1 Nombre moyen d'heures de formation par an par employé		
		404-2 Programmes de mises à niveau des compétences des		



	Développement du capital humain	employés et programmes d'aide à la transition		
		404-3 Pourcentage d'employés bénéficiant de revues de performance et d'évolution de carrière		
6.5 L'environnement	Prévention de la pollution	301-2 Matières recyclées utilisées		<b>Objectif 7.2</b> Appuyer l'électrification des transports et améliorer l'efficacité énergétique de ce secteur pour développer l'économie et réduire les émissions de GES
		305-6 Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (SACO)		
		305-7 Émissions d'oxydes d'azote (NOx), d'oxydes de soufre (Sox) et autres émissions atmosphériques significatives		
		306-1 Écoulement d'eau par qualité et destination		
		306-2 Déchets par type et méthode d'élimination		
		306-3 Déversement significatifs		

6.5 L'environnement	Prévention de la pollution	306-4 Transport de déchets dangereux		
		306-5 Masses d'eau affectées par les déversements et/ou ruissellements		
		307-1 Non-conformité à la législation et à la réglementation environnementales		
		304-2 Impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité		
		301-1 Matières utilisées par poids ou volume		
		413-2 Activités générant des impacts négatifs substantiels, réels ou potentiels sur les communautés locales		
		413-1 Activités impliquant la communauté locale, évaluation des impacts et programmes de développement		
	Utilisation durable des ressources	301-1 Matières utilisées par poids ou volume	<b>Objectif 6</b> Garantir l'accès de tous à l'eau et l'assainissement et assurer	<b>Objectif 1.1</b> Renforcer les pratiques de gestion écoresponsables dans l'administration publique

6.5 L'environnement	Utilisation durable des ressources		une gestion responsable des ressources en eau	
		301-3 Produits et matériaux d'emballage valorisés	<b>Objectif 12</b> Établir des modes de consommations et de production durables	<b>Objectif 2.1</b> Appuyer le développement des pratiques et des modèles d'affaires verts et responsables
		302-1 Consommation énergétique au sein de l'organisation	<b>Objectif 14</b> Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers, et les ressources marines aux fins du développement durable	<b>Objectif 3.1</b> Gérer les ressources naturelles de façon efficiente et concertée afin de soutenir la vitalité économique et de maintenir la biodiversité
		302-2 Consommation énergétique en dehors de l'organisation	<b>Objectif 15</b> Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres	<b>Objectif 8.1</b> Améliorer l'efficacité énergétique
		302-4 Réduction de la consommation énergétique		
		302- 5 Réduction des besoins énergétiques des produits et des		
		303-1 Prélèvement d'eau par source		
		303-2 Sources d'eau fortement affectées par le prélèvement d'eau		
		303-3 Recyclage et réutilisation de l'eau		

6.5 L'environnement	Utilisation durable des ressources	308-1 Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux		
		306-5 Masses d'eau affectées par les déversements et/ou ruissellements		
		304-2 Impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité		
	Atténuation des changements climatiques et adaptation	305-1 Émissions directes de GES (champ d'application 1)	<b>Objectif 13</b> Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions	<b>Objectif 6.4</b> Renforcer la résilience des collectivités par l'adaptation aux changements climatiques et la prévention des sinistres naturels
		305-2 Émissions indirectes de GES (champ d'application 2)		<b>Objectif 7.2</b> Appuyer l'électrification des transports et améliorer l'efficacité énergétique de ce secteur pour développer l'économie et réduire les émissions de GES
		305-3 Autres émissions de GES (champ d'application 3)		<b>Objectif 8.3</b> Favoriser l'utilisation d'énergies qui permettent de réduire les émissions de GES
		305-4 Intensité des émissions de GES		

6.5 L'environnement	Atténuation des changements climatiques et adaptation	201-2 Implications financières et autres risques et opportunités du au changement climatique		
		302-4 Réduction de la consommation énergétique		
		304-2 Impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité		
	Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels	304-1 Sites d'activité détenus, loués ou gérés, situés dans ou bordant des aires protégées et des zones riches en biodiversité à l'extérieur des aires protégées	<b>Objectif 11</b> Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables	<b>Objectif 3.2</b> Conserver et mettre en valeur la biodiversité, les écosystèmes et les services écologiques en améliorant les interventions et les pratiques de la société
		304-2 Impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité	<b>Objectif 12</b> Établir des modes de consommations et de production durables	<b>Objectif 6.1</b> Favoriser la mise en œuvre de bonnes pratiques d'aménagement du territoire
		304-3 Habitats protégés ou restaurés	<b>Objectif 15</b> Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres	
		304-4 Espèces sur la liste rouge de l'UICN et sur la liste de conservation nationale dont les habitats sont situés dans des zones affectées par les opérations		

6.5 L'environnement	Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels	308-2 Impacts environnementaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises		
		306-5 Masses d'eau affectées par les déversements et/ou ruissellements		
	Principes généraux	413-1 Activités impliquant la communauté locale, évaluation des impacts et programmes de développement		
	Lutte contre la corruption	205-1 Activités évaluées en termes de risque lié à la corruption	<b>Objectif 16</b> Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins de développement durable, assurer l'accès à tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes	

6.6 Loyauté des pratiques		205-2 Communication et formation relatives aux politiques et procédures de lutte contre la corruption		
		205-3 Cas avérés de corruption et mesures prises		
	Engagement politique responsable	415-1 Contributions politiques		
	Concurrence loyale	206-1 Actions en justice contre le comportement anticoncurrentiel et les pratiques antitrust		
6.6 Loyauté des pratiques	Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur	203-2 Impacts économiques indirects significatifs		<b>Objectif 1.1</b> Renforcer la prise en compte des principes de développement durable par les ministères et organismes publics
		204-1 Part de dépenses auprès des fournisseurs locaux		<b>Objectif 1.6</b> Coopérer aux niveaux national et international en matière de développement durable, en particulier avec la Francophonie

6.6 Loyauté des pratiques	Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur	304-2 Impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité		<b>Objectif 2.2</b> Appuyer le développement des filières vertes et des biens et services écoresponsables produits au Québec
		308-1 Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux		<b>Objectif 4.2</b> Appuyer et mettre en valeur les activités des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale qui contribuent à l'inclusion sociale et à la réduction des inégalités
		308-2 Impacts environnementaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises		
		205-2 Communication et formation relatives aux politiques et procédures de lutte contre la corruption		
		414-1 Nouveau fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux		
		414-2 Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises		



6.6 Loyauté des pratiques	Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur	408-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif lié au travail des enfants		
		409-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif de travail forcé obligatoire		
		407-1 Opérations et fournisseurs pour lesquels le droit de liberté syndicale et de négociation collective peut être en péril		
		412-3 Accords et contrats d'investissement importants incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou soumis à une vérification des antécédents en matière de respect des droits de l'homme		
		412-1 Opérations ayant été soumises à des contrôles du respect des droits de l'homme ou des évaluations des impacts		
	Respect des droits de propriété	203-2 Impacts économiques indirects significatifs		

		206-1 Actions en justice contre le comportement anticoncurrentiel et les pratiques antitrust		
		411-1 Cas de violations des droits des peuples autochtones		
	Principes généraux	415-1 Contributions politiques		
		407-1 Opérations et fournisseurs pour lesquels le droit de liberté syndicale et de négociation collective peut être en péril		
6.7 Questions relatives aux consommateurs	Pratiques loyales en matière de commercialisation d'informations et de contrats	417-1 Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage		
		417-2 Cas de non-conformité concernant les l'information sur les produits et l'étiquetage		
		417-3 Cas de non-conformité concernant la communication marketing		
		416-2 Cas de non-conformité concernant les impacts des produits et des services		

6.7 Questions relatives aux consommateurs		sur la sécurité et la santé		
		417-1 Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage		
		417-2 Cas de non-conformité concernant les l'information sur les produits et l'étiquetage		
		416-1 Évaluations des impacts des catégories de produits et de services sur la santé et sécurité		
	Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs			<b>Objectif 5.2</b> Agir pour que les milieux de vie soient plus sains et sécuritaires
	Consommation durable	301-1 Matières utilisées par poids ou volume		<b>Objectif 1.1</b> Renforcer les pratiques de gestion écoresponsables dans l'administration publique
		416-2 Cas de non-conformité concernant les impacts des produits et des services sur la sécurité et la santé		<b>Objectif 2.1</b> Appuyer le développement des pratiques et des modèles d'affaires verts et responsables
		417-1 Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage		

	Consommation durable	417-2 Cas de non-conformité concernant les l'information sur les produits et l'étiquetage		
		416-1 Évaluations des impacts des catégories de produits et de services sur la santé et sécurité		
	Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs	419-1 Non-conformité à la législation et aux réglementations sociales et économiques		
	Protection des données et de la vie privée des consommateurs	418-1 Plaintes fondées relatives à l'atteinte à la confidentialité des données des clients et aux pertes des données des clients		

6.7 Questions relatives aux consommateurs	Accès aux services essentiels	203-2 Impacts économiques		
	Éducation et sensibilisation	417-1 Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage		<b>Objectif 2.5</b> Aider les consommateurs à faire des choix responsables
		417-2 Cas de non-conformité concernant les l'information sur les produits et l'étiquetage		<b>Objectif 8.1</b> Améliorer l'efficacité énergétique
	Principes généraux	416-1 Évaluations des impacts des catégories de produits et de services sur la santé et sécurité		
		419-1 Non-conformité à la législation et aux réglementations sociales et économiques		
		418-1 Plaintes fondées relatives à l'atteinte à la confidentialité des données des clients et aux pertes des données des clients		
		417-3 Cas de non-conformité concernant la communication marketing		
		417-2 Cas de non-conformité concernant les l'information sur les produits et l'étiquetage		
6.7 Questions relatives aux consommateurs				

	Principes généraux	417-1 Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage		
		416-2 Cas de non-conformité concernant les impacts des produits et des services sur la sécurité et la santé		
6.8 Communauté et développement local	Implication auprès des communautés	201-1 Valeur économique directe et distribuée		<b>Objectif 1.3</b> Favoriser l'adoption d'approches de participation publique lors de l'établissement et de la mise en oeuvre des politiques et des mesures gouvernementales
		411-1 Cas de violations des droits des peuples autochtones		<b>Objectif 4.2</b> Appuyer et mettre en valeur les activités des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale qui contribuent à l'inclusion sociale et à la réduction des inégalités
				<b>Objectif 6.2</b> Renforcer les capacités des collectivités dans le but de soutenir le dynamisme économique et social des territoires
				<b>Objectif 6.2</b> Soutenir la participation publique dans le développement des collectivités

6.8 Communauté et développement local	Éducation et culture	408-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif lié au travail des enfants	<b>Objectif 4</b> Assurer l'accès à tous à une éducation de qualité	<b>Objectif 1.5</b> Renforcer l'accès et la participation à la vie culturelle en tant que levier de développement social, économique et territorial
				<b>Objectif 2.4</b> Développer et mettre en valeur les compétences permettant de soutenir la transition vers une économie verte et responsable
	Création d'emplois et développement des compétences	200-2 Part des cadres supérieurs recrutés dans la communauté locale	<b>Objectif 8</b> Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous	<b>Objectif 1.4</b> Poursuivre le développement des connaissances et des compétences en matière de développement durable dans l'administration publique
				<b>Objectif 2.4</b> Développer et mettre en valeur les compétences permettant de soutenir la transition vers une économie verte et responsable
		203-2 Impacts économiques indirects significatifs		
		404-2 Programmes de mises à niveau des compétences des employés et programmes d'aide à la transition		<b>Objectif 4.1</b> Appuyer la reconnaissance, le développement et le maintien des compétences, particulièrement celles des personnes les plus vulnérables

6.8 Communauté et développement local	Développement des technologies et accès à la technologie		<b>Objectif 7</b> Garantir l'accès à tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable	<b>Objectif 7.1</b> Accroître l'accessibilité aux services, aux lieux d'emploi et aux territoires par des pratiques et par la planification intégrée de l'aménagement du territoire et des transports durables
				<b>Objectif 7.2</b> Appuyer l'électrification des transports et améliorer l'efficacité énergétique de ce secteur pour développer l'économie et réduire les émissions de GES
				<b>Objectif 8.1</b> Améliorer l'efficacité énergétique
	Développement des technologies et accès à la technologie			<b>Objectif 8.2</b> Optimiser la production d'énergies renouvelables au bénéfice de l'ensemble de la société québécoise
	Création de richesses et de revenus	201-1 Valeur économique directe et distribuée	<b>Objectif 1</b> Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde	<b>Objectif 4.3</b> Appuyer et promouvoir le développement de mesures sociales et économiques pour les personnes en situation de pauvreté et les milieux défavorisés



6.8 Communauté et développement local	Création de richesses et de revenus	201-3 Obligations liées au régime à prestations déterminées et autres régimes de retraite	<b>Objectif 9</b> Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation	<b>Objectif 6.2</b> Renforcer les capacités des collectivités dans le but de soutenir le dynamisme économique et social des territoires
		200-2 Part des cadres supérieurs recrutés dans la communauté locale	<b>Objectif 10</b> Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre	
		203-1 Investissement dans les infrastructures et mécénat	<b>Objectif 8</b> Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous	
		203-2 Impacts économiques indirects significatifs		
		204-1 Part de dépenses auprès des fournisseurs locaux		
		401-2 Avantages accordés aux salariés à temps plein et non aux employés temporaires ou à temps partiel		

6.8 Communauté et développement local	La santé	403-2 Types d'accidents du travail et taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, de journées perdues, d'absentéisme et nombre de décès liés au	<b>Objectif 3</b> Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être à tout âge	<b>Objectif 5.1</b> Favoriser l'adoption de saines habitudes de vie
		403-3 Travailleurs chez lesquels le taux d'incidence et le risque de maladies professionnelles sont élevés	<b>Objectif 6</b> Garantir l'accès de tous à l'eau et l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau	<b>Objectif 5.1</b> Agir pour que les milieux de vie soient plus sains et sécuritaires
		416-2 Cas de non-conformité concernant les impacts des produits et des services sur la sécurité et la santé		
		416-1 Évaluations des impacts des catégories de produits et de services sur la santé et sécurité		
	Investissement dans la société	201-1 Valeur économique directe et distribuée		<b>Objectif 2.3</b> Favoriser l'investissement et le soutien financier pour appuyer la transition vers une économie verte et responsable
		203-1 Investissement dans les infrastructures et mécénat		<b>Objectif 6.1</b> Favoriser la mise en œuvre de bonnes pratiques d'aménagement du territoire

		203-2 Impacts économiques indirects significatifs		
		401-2 Avantages accordés aux salariés à temps plein et non aux employés temporaires ou à temps partiel		
	Principes généraux	413-1 Activités impliquant la communauté locale, évaluation des impacts et programmes de développement		
		407-1 Opérations et fournisseurs pour lesquels le droit de liberté syndicale et de négociation collective peut être en péril		